Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro ISN : 9357
Centre d'intérêt : 776

Bisaillon, Guy

Le développement des ressources humaines au gouvernement du Québec et le rôle de l'ENAP à cet égard / par Guy Bisaillon. -- Québec : G. Bisaillon, 1985
viii, 290 p. ; 28 cm

Résumé : p. viii. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : p. 156-168

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Rôle * Fonction publique * Besoins

Identificateur(s) de nom : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Identificateur(s) de sujet : Fonctionnaire

Ce projet d'intervention analyse le développement des ressources humaines au gouvernement et le rôle de l'ENAP à cet égard. Il propose 74 recommandations adressées au gouvernement et à ses organisations de même qu'à l'ENAP. Généralement, il conclut qu'il s'avère essentiel que l'administration publique indique clairement ce qu'elle attend de l'ENAP, comment elle compte utiliser ses compétences et dans quel sens elle peut se développer. De la même façon il est urgent que les membres du personnel de l'ENAP comprennent les besoins de l'administration publique

Type de document :

ENAP

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC ET LE RÔLE DE L'ENAP À CET ÉGARD

par

GUY BISAILLON

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

QUÉBEC

Novembre 1985

9357

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC ET LE RÔLE DE L'ENAP À CET ÉGARD

par

GUY BISAILLON

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

QUÉBEC

Novembre 1985

REMERCIEMENTS

Ce projet d'intervention a été rendu possible grâce à la collaboration d'un nombre impressionnant d'administrateurs d'Etat, de présidents d'organismes, de responsables du développement des ressources humaines et de membres du personnel de l'Ecole nationale d'administration publique. Nous tenons à remercier tous et chacun d'entre eux et d'entre elles et à leur souligner que sans leur participation, un bon nombre des recommandations que nous proposons maintenant n'auraient pu être formulées.

De façon plus particulière, nous tenons à remercier monsieur Claude Bélanger, président de l'Office des ressources humaines, dont le soutien nous a été fort précieux et monsieur Jean-Marie Lalande qui nous a fait profiter de son expérience tout au long de nos travaux; ses conseils judicieux, les orientations qu'il a lui-même couchées sur papier et sa grande connaissance de l'ENAP et de l'appareil gouvernemental nous ont empêché bien souvent de commettre des impairs impardonnables.

Il nous faut aussi souligner la très grande disponibilité dont ont constamment fait preuve messieurs Lionel Ouellet, notre tuteur, et Jocelyn Jacques, notre commanditaire. Nous espérons par ce texte répondre à leurs attentes et souhaitons celui-ci à la mesure de leur implication.

Notre recherche a pris des proportions que nous n'avions pas prévues au départ. Depuis bientôt deux ans, cette enquête a mobilisé bien des énergies sans lesquelles nos efforts auraient été vains. Mentionnons au niveau de la recherche et des entrevues, mesdames Marie-Céline Bourgault, Ana de Roussan, Suzanne Laliberté, Hélène Audet, Odette Métayer et France Trudel et pour ce qui est du secrétariat et du soutien technique mesdames Line Leblanc, Céline Tremblay, Suzanne Mercier, Sylvie Ouirion, Julie Maheux, Lucie Genest, Suzanne Bilodeau, Sylvie Drolet-Lané, Céline Charbonneau et Micheline Michelin. Toutes ces personnes retrouveront dans notre texte une partie d'elles-mêmes, de leurs énergies et de leur dévouement.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS i

TABLE DES MATIÈRES iii

LISTE DES TABLEAUX vi

SOMMAIRE viii

INTRODUCTION 1

1. L'importance de la question 1

2. La problématique 3

3. La description du travail 4

4. La démarche méthodologique 6

4.1 La documentation disponible 6

4.2 Les entrevues 7

4.2.1 Choix de la méthode 8

4.2.2 Déroulement des entrevues 10

4.2.3 Les compte rendus définitifs 10

4.2.4 Restrictions 11

1. DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES: PERSPECTIVE HISTORIQUE 13

1.1 Les approches en DRH 15

1.1.1 L'approche mécaniste 15

.1 La théorie mécaniste traditionnelle: Taylor et l'organisation scientifique du travail 15

.2 Weber et l'organisation bureaucratique 17

.3 La théorie des systèmes 19

1.1.2 L'approche des relations humaines 21

1.1.3 Le développement organisationnel 24

2.4.2 Le programme de Renouvellement de carrière 82

.1 Description du programme 82

.2 Perceptions des administrateurs d'État 84

.3 Analyse et recommandations 85

2.4.3 Les programmes centraux à l'intention des hauts fonctionnaires: le CEPAQ et Kingston 87

.1 Perceptions des administrateurs d'État 87

.2 La Mission gouvernementale permanente 89

.3 Analyse et recommandations 91

2.5 Les nouveaux concepts 95

2.5.1 La mobilité: instrument de développement 95

.1 La mobilité et les administrateurs d'État 95

.2 La mobilité et la gestion des carrières 96

2.5.2 Les services aux citoyens 98

2.5.3 Imputabilité et développement des ressources humaines: deux réalités indissociables 100

2.5.4 Analyse et recommandations 102

2.6 Recommandations additionnelles 105

3. LE RÔLE DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DANS LE DRH GOUVERNEMENTAL 110

3.1 Les perceptions des administrateurs d'État sur l'ENAP 112

3.2 Attitudes et évaluation du personnel de l'ENAP 113

3.2.1 Les entrevues 113

3.2.2 Les simulations 117

3.3 L'analyse du rôle et du fonctionnement de l'ENAP 121

3.3.1 L'ENAP: université ou école gouvernementale? 121

1.2 Le ministère de la Fonction publique et le DRH 27

1.3 La Commission spéciale sur la fonction publique 34

2. LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC 40

2.1 Les administrateurs d'Etat et le développement des ressources humaines 42

2.1.1 Perceptions des administrateurs d'Etat 42

2.1.2 Analyse et recommandations 45

.1 Constatations 45

.2 Recommandations 46

2.2 Le système de gestion des ressources humaines 49

2.2.1 Les outils de gestion 49

2.2.2 Bilans des ministères et organismes 53

.1 Les cadres supérieurs 53

.2 Le personnel de maîtrise et de direction 58

.3 Orientation des ministères et organismes par rapport aux objectifs gouvernementaux 59

2.2.3 Analyse et recommandations 60

2.3 Les professionnels en situation de gérance 65

2.3.1 État de la situation 65

2.3.2 Analyse et recommandations 70

2.4 Les programmes centraux 72

2.4.1 Le programme Formacadres 72

.1 Description du programme 72

.2 Les perception des administrateurs d'État sur le programme Formacadres 75

.3 Les coûts du programme 77

.4 Analyse et recommandations 79

2.4.2 Le programme de Renouvellement de carrière 82

.1 Description du programme 82

.2 Perceptions des administrateurs d'État 84

.3 Analyse et recommandations 85

2.4.3 Les programmes centraux à l'intention des hauts fonctionnaires: le CEPAQ et Kingston 87

.1 Perceptions des administrateurs d'État 87

.2 La Mission gouvernementale permanente 89

.3 Analyse et recommandations 91

2.5 Les nouveaux concepts 95

2.5.1 La mobilité: instrument de développement 95

.1 La mobilité et les administrateurs d'État 95

.2 La mobilité et la gestion des carrières 96

2.5.2 Les services aux citoyens 98

2.5.3 Imputabilité et développement des ressources humaines: deux réalités indissociables 100

2.5.4 Analyse et recommandations 102

2.6 Recommandations additionnelles 105

3. LE RÔLE DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DANS LE DRH GOUVERNEMENTAL 110

3.1 Les perceptions des administrateurs d'État sur l'ENAP 112

3.2 Attitudes et évaluation du personnel de l'ENAP 113

3.2.1 Les entrevues 113

3.2.2 Les simulations 117

3.3 L'analyse du rôle et du fonctionnement de l'ENAP 121

3.3.1 L'ENAP: université ou école gouvernementale? 121

3.3.2 Le secteur de la formation 130

.1 Maîtrise à temps plein ou à temps partiel? 130

.2 Le monopole de l'ENAP 132

.3 Le contenu des programmes 133

.4 Les inter-relations 137

3.3.3 La recherche et le CEPAQ 137

3.3.4 Le secteur du perfectionnement 139

3.3.5 Les activités internationales 141

3.3.6 Les étudiants et l'ENAP 143

.1 La sélection 143

.2 L'évaluation de la performance 144

.3 Le service après vente 145

.4 Les finissants 146

3.4 Recommandations générales 147

3.4.1 Le DRH à l'interne 147

3.4.2 L'ENAP et la haute fonction publique 147

3.4.3 L'ENAP et l'entreprise privée 148

3.4.4 Les plans triennaux de développement 149

CONCLUSION 152

BIBLIOGRAPHIE 154

ANNEXES 169

A. Les entrevues 169

B. Les professionnels en situation de gérance 256

C. Liste des recommandations 274

LISTE DES TABLEAUX

1- Évaluation des bilans des ministères et organismes pour l'année 1982-83 51

2- Effort de développement 56

3- Les professionnels en situation de gérance: données selon le type d'organisation 67

SOMMAIRE

Plus que jamais la nécessité de recourir au développement des ressources humaines comme instrument d'amélioration de l'appareil administratif de l'Etat québécois et d'épanouissement des personnes qui y oeuvrent, se fait sentir. Inconscience aveuble ou aveuglement conscient, la haute fonction publique ne semble pas sensibilisée à cette question bien qu'elle prétende qu'une organisation ne vaut pas davantage que ce que ses ressources humaines consentent et peuvent y investir. Les autres niveaux de la structure, bien que plus conscients et sensibilisés, demeurent tout de même sans les outils nécessaires pour progresser. Les organismes centraux, encore très présents, traînent une structure réglementaire limitant parfois l'utilisation du DRH à certains de ses aspects.

L'Ecole nationale d'administration publique, pourtant créée pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement des fonctionnaires, comme dans une tour d'ivoire, demeure éloignée de l'appareil administratif. Les orientations prises au cours des années freinent son expansion et sont jugées sévèrement par l'ensemble des observateurs, sinon par son propre personnel. Sa survie ou à tout le moins son utilité dépend largement des choix stratégiques qu'elle se doit d'effectuer aujourd'hui.

Ce projet d'intervention analyse donc le développement des ressources humaines au gouvernement et le rôle de l'ENAP à cet égard. Il propose un certain nombre de recommandations adressées au gouvernement et à ses organisations de même qu'à l'ENAP. Certaines ne concernent spécifiquement que l'un ou l'autre d'entre eux, d'autres leur sont destinées conjointement. Mais tous pourraient trouver leur intérêt à prendre connaissance des recommandations adressées aux autres.

INTRODUCTION

1. L'importance de la question

La plupart des administrateurs publics, des hommes politiques, des spécialistes et bon nombre de citoyens s'entendent sur le fait que la fonction publique québécoise se trouve à la croisée des chemins.

Après une croissance phénoménale de ses budgets et de ses effectifs, de la révolution tranquille jusqu'à la fin des années '70, l'appareil administratif québécois est freiné dans son expansion autant par des situations conjoncturelles que structurelles. L'apparition de déficits chroniques et la crise économique ont pavé la voie à un resserrement drastique des dépenses de l'État.

Par ailleurs, depuis 1980, le gouvernement québécois a imposé aux citoyens des hausses de taxes substantielles afin de contenir le déficit dans des proportions soi-disant acceptables. On peut certes souhaiter une réforme de la taxation en sachant cependant que, globalement, les charges fiscales des contribuables peuvent difficilement croître davantage. Les restrictions budgétaires vécues présentement dans la fonction publique et les secteurs parapublic et péripublic ne disparaîtront pas demain. Cette réalité prend une place de plus en plus importante dans la culture et la gestion de nos organisations.

Les administrateurs ont dû rationaliser leurs dépenses et utiliser plus judicieusement les ressources matérielles existantes. Les compressions budgétaires entraînent d'autres conséquences plus dures encore: le gel des effectifs quand ce n'est pas la réduction du personnel d'encadrement, par exemple. On doit donc mieux gérer avec un personnel réduit.

Les programmes de développement des ressources humaines apparaissent comme un instrument précieux, sinon essentiel afin de fournir un encadrement égal ou supérieur à des effectifs amoindris et de donner de meilleurs outils de gestion aux administrateurs.

Cependant, au moment où l'appareil administratif québécois a le plus besoin de développer ses ressources humaines, ce secteur d'activités rencontre de sérieux problèmes. Ce constat avait déjà été formulé, en 1982, par la Commission spéciale sur la fonction publique qui y consacre une part de ses recherches. Le rapport final de la Commission comporte un certain nombre de recommandations à cet égard. Plusieurs études avaient porté spécifiquement sur le développement des ressources humaines (DRH). L'une d'entre elles, effectuée par Pierre Dumas (1) professeur à l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP), démontrait le manque de cohérence des politiques et des activités de DRH ainsi que le faible intérêt manifesté à ce sujet. Ce projet d'intervention se situe donc clairement dans la foulée des recherches et des recommandations de la Commission spéciale sur la fonction publique.

De nombreuses critiques touchent la qualité des activités de DRH offertes aux administrateurs et leur pertinence face aux besoins des organisations. L'Ecole nationale d'administration publique, mise sur pied en 1968 afin de répondre à ces besoins, a d'ailleurs présenté un mémoire (2) lors des audiences de la Commission spéciale, où elle insiste fortement sur le rôle qu'elle doit jouer en regard du DRH. De là, notre intérêt à l'examiner sous cet angle.

Il apparaît donc important de fouiller plus avant ces questions afin, non seulement d'en dégager une vision claire, mais également d'élaborer un plan d'action réaliste. Nous tenons cependant ici à préciser que notre travail n'est pas nécessairement à tous égards un portrait à jour de la situation puisque les entrevues effectuées ont débuté en janvier 1984 et que certaines données pour l'année 1984-85 ne nous sont pas encore disponibles. Nous estimons cependant que, à peu de choses près, cette enquête reflète de façon fidèle la situation actuelle. Au cours de nos travaux, le ministère de la Fonction publique fut aboli et l'Office des ressources humaines a hérité

1- Dumas, Pierre, Etude portant sur le développement des ressources humaines (cadres), Québec, 1982.

2- Ecole nationale d'administration publique, Mémoire de l'Ecole nationale d'administration publique à la Commission spéciale sur la fonction publique, audiences du lundi, 26 avril 1982.

intégralement des dossiers de DRH et des programmes centraux; pour plus de facilité, nous utiliserons le nom de "ministère de la Fonction publique" pour désigner l'organisation responsable de ces questions, quelle que soit la date de référence.

2. La problématique

Existe-t-il une orientation précise et clairement définie du développement des ressources humaines dans les ministères et organismes de la fonction publique? Le DRH reçoit-il toute l'attention qu'il mérite des administrateurs d'État et des présidents d'organismes? Les contrôles effectués par les organismes centraux sont-ils adéquats? Les programmes centraux correspondent-ils toujours aux besoins de la fonction publique? Le développement des ressources humaines est-il davantage orienté en fonction des besoins des individus ou en fonction des besoins de l'organisation ou encore, est-ce un mélange des deux? Les ministères et organismes prennent-ils les moyens pour s'assurer de la formation et du perfectionnement des employés et de leurs cadres? Les notions d'imputabilité, de service aux citoyens et de mobilité sont-elles prises en compte dans l'élaboration des politiques de DRH?

Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre afin de déterminer, le plus précisément possible, l'état actuel du développement des ressources humaines au gouvernement du Québec.

Subséquemment à cet examen, nous nous pencherons sur le rôle que joue l'ENAP à l'égard du développement des ressources humaines de la fonction publique du Québec et surtout sur celui qu'elle pourrait jouer dans le futur. L'École nationale d'administration publique répond-t-elle aux attentes pour lesquelles on l'a créée? Est-elle toujours nécessaire? Devrait-on modifier son orientation? Quelles sont les perceptions des uns et des autres de cette institution? Y a-t-il collaboration, concertation ou planification entre la fonction publique et l'ENAP. Est-ce souhaitable? Et si oui, sous quelle forme et dans quelle mesure?

Le commanditaire de ce projet d'intervention pourra donc y trouver son intérêt, d'une part par l'analyse de sa propre organisation, mais aussi par le bilan de l'état du développement des ressources humaines au gouvernement du Québec, de même que par la connaissance des besoins et des désirs exprimés par les principaux responsables de la fonction publique sur cette question.

De façon particulière, le commanditaire aura en main des éléments de réponse en ce qui a trait aux questions suivantes:

1- L'ENAP doit-elle être une université ou une école gouvernementale?

2- Le monopole sur la maîtrise en administration publique doit-il être maintenu?

3- Des ajustements entre les orientations gouvernementales et celles de l'ENAP sont-ils nécessaires et possibles et, dans l'affirmative, quelles formes devraient-ils emprunter?

Notons cependant que, pour les fins de ce travail, nous n'examinerons les changements à apporter qu'en tenant compte des besoins de la fonction publique québécoise. Le rôle et l'organisation actuelle de l'Ecole nationale d'administration publique correspondent-ils aux exigences de l'administration publique et, si non, quelle voie doit-on privilégier?

Le président de l'Office des ressources humaines nous ayant indiqué son intérêt à la question, nous consacrerons également une partie de notre analyse à la problématique des "professionnels en situation de gérance".

3. La description du travail

Avant d'entreprendre l'analyse de l'état du DRH au gouvernement du Québec, nous consacrons un chapitre à l'histoire du développement des ressources humaines, depuis l'apparition moderne de cette notion, à aujourd'hui. Aborder ce sujet, sans au préalable décrire son évolution, n'aurait pu nous permettre de clairement comprendre ce qui se fait actuellement en cette matière au gouvernement du Québec.

Cet historique nous aura permis de mieux définir les grands courants de pensée du DRH et de suivre son évolution au sein de notre administration publique en mettant en relief l'idée que le ministère de la Fonction publique s'en fait et les jugements posés par la Commission spéciale sur la fonction publique. En outre, cela permet de dégager les éléments d'une définition du DRH et surtout de supporter l'élaboration de politiques dans ce secteur d'activités.

Le deuxième chapitre se préoccupe du développement des ressources humaines au gouvernement du Québec, incluant les sociétés d'Etat. Nous y décrivons la perception des administrateurs d'Etat et des dirigeants d'organismes sur cette question et analysons le système de gestion des ressources humaines par l'examen des outils de gestion, des plans et bilans des ministères et organismes et par l'étude de la concordance entre les objectifs gouvernementaux et ceux des organisations.

Par la suite, nous approfondissons la question des professionnels en situation de gérance et nous questionnons la valeur des programmes centraux de développement. Enfin, nous tentons de vérifier la présence des concepts d'imputabilité, de service aux citoyens et de nobilité dans l'élaboration des programmes de développement.

Le troisième chapitre concerne l'Ecole nationale d'administration publique. Nous appuyant sur les perceptions des administrateurs d'Etat et des dirigeants d'organismes sur cette institution de même que sur l'évaluation du personnel de l'ENAP sur son rôle, nous analysons successivement les grands thèmes que nous dégageons à la fois des entrevues et de notre analyse des besoins de l'administration publique.

Au fur et à mesure de l'évolution du texte, nous nous permettrons de formuler quelques recommandations particulières tant au gouvernement qu'à l'ENAP. L'ensemble des recommandations regroupées se retrouve en annexe C, alors que l'annexe A établit le bilan des entrevues et l'annexe B présente la situation des professionnels en situation de gérance.

4. La démarche méthodologique

Nous avons déjà indiqué que cette recherche se situe dans la foulée des travaux de la Commission spéciale. Elle vise d'abord à faire le point sur l'état du développement des ressources humaines, ensuite à déceler les besoins futurs et enfin à proposer des modes d'ajustement entre l'ENAP et la fonction publique. L'ampleur du sujet explique en fait la méthode retenue. Nous ne pouvions nous limiter à une analyse théorique; il allait de soi que notre travail prendrait donc l'allure d'une enquête et quasi du même style que ce que nous avons vécu à la Commission spéciale. Cette démarche suppose l'utilisation d'outils de travail différents et inhabituels à un projet d'intervention.

Dans ce sens, bien que notre commanditaire soit le directeur général de l'ENAP, on acceptera que nous adressions, malgré tout, un certain nombre de recommandations au gouvernement ou à ses composantes. Celles-ci serviront d'ailleurs à mettre en lumière celles que nous formulerons pour l'Ecole nationale d'administration publique.

Soulignons, en terminant, que nous avons modifié, en cours de route, notre approche en ce qui a trait aux rencontres avec les administrateurs d'Etat et le personnel de l'ENAP.

Initialement nous n'avions prévu que quelques rencontres à chaque niveau, ces rencontres devant être suivies de tables rondes. Nous avons finalement préféré tenter de rencontrer toutes et chacune des personnes visées. Cela devrait, nous semble-t-il, fournir un portrait plus exact et nous amener à porter un jugement plus sûr. A ce niveau, la collaboration a été quasi entière et s'avère presque un record. Partout, tant chez les sous-ministres que chez les présidents d'organismes ou à l'ENAP, on s'est prêté de bonne grâce au supplice de notre entrevue, d'une durée moyenne de deux heures.

4.1 La documentation disponible

La documentation disponible en matière de DRH se retrouvait principalement au ministère de la Fonction publique. Ce dernier a produit en

effet de nombreux documents et analyses globales sur l'état des ressources humaines dans la fonction publique et avait en sa possession les plans et bilans que les ministères et organismes doivent déposer annuellement. Suite à l'accord individuel des ministères et organismes, nous avons pu prendre connaissance de ceux-ci. Le ministère de la Fonction publique nous a d'ailleurs permis de consulter toute sa documentation interne ou publique. En ce qui concerne les autres documents produits par les ministères et organismes, leur masse considérable ne nous permettait pas d'en faire une analyse minutieuse. Nous nous sommes alors concentrés sur l'étude d'un certain nombre d'entre eux, représentatifs de leurs activités en matière de DRH. Ceux-ci nous ont été remis au moment des entrevues avec les sous-ministres ou lors de rencontres que ces derniers nous organisaient avec les responsables des services concernés dans leur organisation. On retrouvera d'ailleurs dans la bibliographie, la liste de l'ensemble des documents consultés de même que d'un certain nombre d'ouvrages théoriques.

Nous avons également procédé au recensement et à l'analyse de la documentation concernant l'ENAP. A cet effet, nous avons pu également compter sur l'entière collaboration des responsables des différents services de l'ENAP et surtout de ceux du Centre de documentation.

4.2 Les entrevues

Pour compléter les recherches déjà entreprises, nous avons mené quelque 84 entrevues. Quarante-huit d'entre elles s'adressent à la fonction publique, les autres au personnel de l'ENAP. Avec la haute fonction publique, ces rencontres visaient d'abord à mesurer l'importance qu'accordent les hauts gestionnaires à la question du développement des ressources humaines de même que leur évaluation de quelques programmes centraux; nous voulions de plus jauger leur sensibilité aux besoins futurs en développement et connaître leur perception de l'ENAP comme outil privilégié de développement pour les employés de l'administration publique.

Les entrevues avec le personnel de l'ENAP rencontraient d'autres objectifs; nous cherchions à identifier les changements internes possibles permettant à

l'institution de s'ajuster aux besoins de la fonction publique. Par ailleurs, ces rencontres nous auront permis de tester un certain nombre de solutions et de connaître leurs réactions aux perceptions de la haute fonction publique à leur endroit. Ajoutons, dès maintenant, que ces discussions nous auront aussi fait toucher du doigt quelques problèmes internes évidents, problèmes dont la solution, si elle s'avère nécessaire par ailleurs, ne se relie pas intimement et directement à l'objet de notre étude. Nous comptons donc, à cet égard, acheminer un certain nombre de recommandations particulières et hors textes à notre commanditaire.

4.2.1 Choix de la méthode

Plutôt que d'administrer un questionnaire écrit qui nous aurait obligé à procéder à une évaluation purement quantitative des perceptions exprimées et qui aurait limité les choix de réponses des répondants, nous avons préféré la technique de l'entrevue.

Dans un questionnaire, en effet, le sujet est souvent forcé de répondre à une question pour laquelle il peut ne pas avoir d'opinion précise. Même si la question est ouverte, le sujet peut également avoir de la difficulté à écrire ce qu'il ressent vraiment, ce qui le pousse parfois à répondre de façon superficielle. En outre, même si la formulation des questions est la même pour tous, il y a cependant un risque qu'elles soient interprétées par les répondants à partir de cadres de référence différents, ce qui ajoute à la confusion des réponses. Si un cadre de référence est élaboré au préalable pour tous, les résultats deviennent peut-être plus clairs, mais ils ne répondent pas nécessairement à l'objectif principal: connaître les perceptions et les motivations des individus.

Pour les mêmes raisons, nous avons renoncé à utiliser la technique des entrevues à questions fermées car elle implique également un questionnaire standardisé. Par ailleurs, les méthodes qualitatives sont plus souples et génèrent une information plus détaillée, plus riche et souvent plus complète que celle que l'on peut obtenir à partir de méthodes quantitatives.

Il nous restait donc les entrevues à questions libres (non-structurées) ou à questions ouvertes (semi-structurées). La rigidité de ce dernier type d'entrevue n'aurait peut-être pas permis aux répondants d'aller au fond des choses et par la même occasion, aurait pu fausser leur évaluation des problèmes.

L'entrevue à questions libres nous a donc semblé être la technique de cueillette des données la plus pertinente. L'enquêteur n'essaie pas d'orienter le répondant, mais lui demande sa perception et son évaluation concernant certains thèmes prédéterminés. Ce type d'entrevue donne de bons résultats dans la mesure où les réponses de la personne interrogée sont spontanées et non forcées (3). L'entrevue est donc utilisée pour étudier les perceptions, les attitudes et les motivations décelables. La souplesse de ce type d'entrevue permet de faire ressortir toutes les dimensions d'une opinion ou d'une perception: un comportement peut découler de plusieurs motivations ou encore d'un processus de rationalisation. Le rôle de l'enquêteur est donc primordial et constitue à la fois l'avantage et l'inconvénient de cette méthode (4).

Dans son Guide méthodologique de la recherche, Robert Gravel (5) considère d'ailleurs que ce "type d'entrevue peut être très utile pour déceler et décrire des situations". Nous estimions donc qu'en raison du sujet traité et du type de personnes que nous désirions interroger, seule cette forme d'entrevue pouvait produire de bons résultats. Il s'agit d'ailleurs de la méthode utilisée par Pierre Dumas (6) dans son étude sur le DRH alors qu'il avait rencontré un certain nombre de responsables de ce secteur d'activités.

3- Selliz, C., Wrightsman, L.S., Cook, S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, traduit par B. Bélanger, Montréal, Les Editions RHW, 1977, p. 313.

4- Idem

5- Gravel, Robert, Guide méthodologique de la recherche, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1980, page 9.

6- Dumas, Pierre, Op. cit.

4.2.2 Déroulement des entrevues

Toutes les entrevues se sont déroulées sur le même modèle. Deux personnes rencontraient le répondant: l'enquêteur et le secrétaire d'entrevue.

Nous ne disposions pas d'un questionnaire préparé à l'avance. Cependant, pour chacun des groupes concernés, nous avons dégagé, après les premières entrevues, un "pattern" que nous avons respecté par la suite. Les thèmes généralement abordés sont présentés en annexe, sous le titre "Principales questions posées lors des entrevues". Soulignons cependant que les entrevues avec le personnel de l'ENAP furent amorcées par la lecture "imposée" d'un "document-choc" de sept pages intitulé: "Perceptions des administrateurs d'Etat sur l'ENAP".

Cette procédure assez souple nous aura permis, tout en couvrant les sujets qui nous intéressaient, de ne pas bloquer le répondant et de ne lui imposer aucune limite.

Aucun enregistrement n'a été fait, le secrétaire de l'entrevue se chargeant de prendre les notes nécessaires. Immédiatement après, le secrétaire d'entrevue et l'enquêteur se rencontraient et procédaient à une analyse: climat, messages non verbaux, points forts, solutions, etc. Cette rencontre permettait au secrétaire d'entrevue de rédiger un compte rendu préliminaire et à l'enquêteur de raffiner les entrevues à venir.

Cette opération représente près de sept cents heures de travail. En effet, généralement chaque entrevue avait une durée minimum de 1h30 à deux heures; certaines, soulignons-le, ont duré près de 5h30. Par la suite, autant de temps a été consacré à l'analyse de chacune des rencontres et à la préparation d'un compte rendu préliminaire.

4.2.3 Les compte rendus définitifs

Nous avons, dans une troisième étape, élaboré des instruments nous permettant de sélectionner les informations que nous désirions retenir et de rédiger des compte rendus définitifs. Finalement, nous avons effectué une dizaine

de rencontres pour vérifier des informations reçues ou pour confirmer des perceptions et des orientations qui se dégageaient. Ces rencontres ne font pas l'objet de compte rendus particuliers, mais ont tout de même nécessité un investissement en temps et en réflexion.

Dans le cas des entrevues réalisées à l'intérieur de la fonction publique, nous avons rédigé les compte rendus en fonction d'un certain nombre de thèmes: DRH, programme Formacadres, programme de Renouvellement de carrière, évaluation de l'ENAP, etc. Les compte rendus ne suivent donc pas un déroulement chronologique, mais thématique.

Par la suite, nous avons dressé les tableaux d'analyse. Ils ont été réalisés en s'inspirant de certains principes de l'analyse de contenu. Lors de leur confection, nous avons ainsi privilégié certaines unités d'analyse reliées à chaque thème: implication personnelle, évaluation, suggestions, problèmes identifiés et définition. Pour procéder à une généralisation de nos données et à une confrontation des hypothèses posées, il nous a donc fallu étudier ces rapports en tenant compte des mêmes règles et des mêmes critères. A l'aide de ces tableaux, par la suite, un texte synthèse a été rédigé pour chacun des thèmes.

Dans le cas des entrevues réalisées à l'ENAP, en raison des motifs déjà expliqués, nous avons rédigé les compte rendus en ne retenant que ce qui nous semblait pertinent au projet d'intervention comme tel. Par ailleurs, les tableaux d'analyse renferment toutes les questions discutées avec le personnel de l'institution, de même que leur évaluation et les solutions qu'ils proposent. Cette approche différente explique la différence de présentation entre les compte rendus de la fonction publique par rapport à ceux de l'ENAP.

4.7.4 Restrictions

Il est à noter que nous avons pris l'engagement formel vis-à-vis les hauts fonctionnaires du gouvernement et le personnel de l'ENAP, de préserver la confidentialité de l'entrevue. Les rapports de rencontre se trouvent donc dans une annexe confidentielle. Le dépôt de cette annexe ne devrait pas

être exigé, puisque les règles de confidentialité prévues à l'égard des projets d'intervention permettraient qu'elle soit consultée après un certain délai. Par ailleurs, nous estimons que toute l'information se retrouve, sans identification possible, à l'intérieur des tableaux synthèses faisant partie intégrante de ce travail.

CHAPITRE UN: LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
PERSPECTIVE HISTORIQUE

Plusieurs approches marquantes en matière de développement des ressources humaines se sont succédées dans l'histoire des sociétés modernes. Certaines d'entre elles cohabitent encore et aujourd'hui aucune n'obtient de consensus, tant dans le secteur privé que public. Le Québec n'échappe pas à cette situation et la fonction publique québécoise est particulièrement touchée par cette absence de consensus.

La fonction DRH est en effet une activité si jeune au sein de notre fonction publique qu'il serait téméraire d'en faire une analyse sans référer à ce qui l'a précédée en matière de formation et de perfectionnement du personnel, ou sans essayer d'établir les filiations possibles et souvent étroites entre son développement et celui des organisations.

Par ailleurs, analyser la fonction DRH telle que conçue dans la fonction publique sans faire référence aux différentes approches théoriques et pratiques nous empêcherait de saisir son degré de développement, comparé aux progrès réalisés dans les sciences de la gestion. Il s'agit donc de situer ce qui se fait au gouvernement du Québec dans une perspective plus large.

Le ministère de la Fonction publique a exposé officiellement en plusieurs occasions, son orientation en matière de DRH. Nous tenterons donc dans ce présent chapitre d'en brosser un tableau aussi complet que possible. Les consensus sur cette question n'existant pas entre les organismes centraux et les ministères et organismes, ni au sein même de ces organisations, le DRH s'est développé tout azimut et soulève bon nombre d'interrogations. C'est dans un tel contexte qu'en 1982 la Commission spéciale sur la fonction publique s'est elle aussi intéressée à cet aspect de la gestion des ressources humaines et a formulé un certain nombre de recommandations et d'orientations afin d'y mettre un peu d'ordre. Etant la seule Commission extérieure à l'appareil administratif québécois à se prononcer sur ce sujet, nous avons donc jugé utile de donner son point de vue et d'évaluer où elle se situait par rapport aux grands courants de pensée en matière de DRH.

1.1 Les approches en DRH

Historiquement, la DRH est une fonction de gestion qui, généralement, relevait des directions de personnel; son histoire apparaît donc indissociable de l'évolution de ces dernières tout comme des transformations survenues dans le management.

Or, plusieurs écoles de pensée se sont succédées depuis les débuts de l'industrialisation de l'Occident, qui n'ont pas manqué d'influencer les façons d'envisager la formation, le perfectionnement, voire même la sélection du personnel.

1.1.1 L'approche mécaniste

.1 La théorie mécaniste traditionnelle: Taylor et l'organisation scientifique du travail

L'approche mécaniste fut défendue principalement par Frédérick Taylor, aux Etats-Unis, et Henri Fayol, en France. Alors que le premier s'intéresse surtout aux échelons inférieurs de l'entreprise, le second s'attache davantage à l'étude de l'entreprise dans son ensemble et aux "managers".

Cette approche sert encore dans les industries orientées vers des activités de production; elle reste d'ailleurs souvent la plus connue dans l'entreprise privée.

En fait, Taylor est surtout préoccupé d'organisation scientifique du travail. Il considérait en effet que le moyen d'atteindre la plus grande efficacité possible au niveau d'une activité de production consiste en l'analyse minutieuse du travail, du temps et des mouvements nécessaires à l'accomplissement d'une activité de production et aussi en un contrôle efficace de cette dernière. Une fois l'activité analysée, il devient alors possible de trouver "the one best way".

Dès lors, il s'agit de sélectionner et d'entraîner chaque travailleur en fonction de l'activité pour laquelle il est engagé. La formation et le perfectionnement auxquels un employé doit se soumettre ne concernent donc que la tâche qu'il occupe dans l'instant immédiat, et les besoins en de telles matières ne sont comblés qu'en combinant les exigences spécifiques de la tâche et les capacités des individus. Taylor supposait par ailleurs que les stimulants monétaires sont les meilleurs moyens de motiver les travailleurs à augmenter leur rendement.

Cette approche tire donc directement ses racines de la révolution industrielle et de la transformation du travail qu'elle entraîne. En effet, plutôt que de contrôler et d'effectuer la totalité des étapes de la fabrication d'un produit, chaque travailleur voit maintenant son champ d'activité réduit par la spécialisation croissante des tâches, jusqu'à ce que, finalement, chacun n'ait plus qu'une seule opération à effectuer.

Une telle transformation dans l'organisation du travail, si elle permet une croissance spectaculaire et sans précédent de la productivité, a également pour conséquence de réduire la formation et l'apprentissage des travailleurs à leur plus strict minimum. Mais la main-d'oeuvre, relativement peu onéreuse, abondait et souvent la production n'exigeait aucune qualification particulière.

Les travaux de Taylor, on le conçoit aisément, ne seront pas sans influencer les théories du management. En fait, en raison de sa volonté d'appliquer une approche analytique et scientifique à l'étude des méthodes de production et à la recherche de leur amélioration, en raison également de l'impulsion qu'il a donnée au management en tant que corps organisé de connaissance pouvant être étudié et enseigné [1], l'approche mécaniste en management se verra attribuer le nom de "management scientifique".

1- McKinney, Jerome B. Howard, Lawrence C., Public administration: Balancing Power and Accountability, More Publishing Company, Illinois, 1979, p. 123.

La doctrine de Taylor repose sur quatre grands principes: le développement d'une véritable science de management; la sélection scientifique des travailleurs; leur éducation et leur développement scientifique et une coopération amicale entre le management et les hommes (2). Son troisième principe vise déjà à mettre un peu d'ordre dans un domaine où régnait souvent une douce anarchie: la formation des travailleurs. Il veut ainsi renverser la pratique centenaire qui consistait à permettre aux hommes de choisir leur méthode de travail et de se former eux-mêmes de leur mieux (3). Cette pratique du "laisser-faire", à une époque où des besoins nouveaux ne cessent d'apparaître, oblige à fournir aux travailleurs une formation assez élaborée.

En outre, le travail parcellisé allait de nouveau se complexifier graduellement. Ce phénomène et un vieillissement de plus en plus rapide des compétences techniques favoriseront cette nouvelle approche.

Au début du siècle, Hugo Munsterberg apportera à son tour, avec Psychology and Industrial Efficiency, une contribution notoire à celle-ci grâce à ses expériences et à ses observations concernant les tests de comportement, lesquels, appliqués de façon scientifique aux aspirants travailleurs, amélioreront de façon significative la productivité des entreprises (4).

.2 Weber et l'organisation bureaucratique

Max Weber, un contemporain de Taylor, s'est, quant à lui, penché sur le fonctionnement de la bureaucratie. L'organisation bureaucratique lui apparaît comme un type idéal, dont le moteur est la rationalité, l'étiquette mécaniste s'adapte parfaitement à son modèle théorique car, en fait,

---

2- Taylor, Frederick Winslow, The principles of Scientific Management, New York, Harper and Bros, 1919, pp. 71-87, cité in French, Wendell, The Personal Management Process, Houghton Mifflin Company, Boston, 1970, p. 16.

3- French, Wendell, Idem, p. 17.

4- Munsterberg, Hugo, Psychology and Industrial Efficiency, Boston, Houghton Mifflin Company, 1913, pp. 63-75 in ibid, Idem, p. 19.

> "an organization is seen more as a machine without passion or emotion operating according to valuable rules and without regard for persons. In the ideal bureaucracy, structures and uniformity are given total primary over the thinking human being" (5).

En fait, chez Weber, la rationalité apparaît comme la principale, sinon la seule source véritable d'efficacité, cette dernière étant d'ailleurs au centre de toutes ses préoccupations. La bureaucratie doit fonctionner selon certains standards de rationalité et, surtout, elle doit être neutre et impartiale.

L'analyse de Weber privilégie la division du travail, la hiérarchie de l'autorité, la structure de l'organisation et, enfin, les mécanismes de contrôle. Elle présente d'ailleurs d'autres points communs avec l'organisation scientifique du travail de Taylor. En effet, comme Taylor, Weber centre la formation sur la tâche à accomplir. Les besoins en cette matière sont donc déterminés directement par le degré d'efficacité qu'un travailleur doit atteindre à un poste déterminé, dans l'accomplissement d'une tâche précise. Il s'agit là d'une conception classique fort limitée de la formation. Dans son manuel de formation à la fonction publique, la Direction de l'administration publique de l'Organisation des Nations-Unies décrivait la conception classique de la formation comme étant une activité

> "qui a pour objet de montrer aux fonctionnaires comment ils peuvent parvenir à mieux analyser leur temps, à supprimer les opérations inutiles, à obtenir un meilleur rendement des ressources humaines ou matérielles mises à leur disposition et donc à réduire le coût des activités dont ils sont directement responsables" (6).

5- McKinney, Jerome B. et Lawrence C. Howard, Op. cit., p. 119.

6- Nations-Unies, Manuel de formation à la fonction publique, New York, 1967, p. 64.

Certains aspects mis de l'avant par Taylor et Weber furent développés par leurs disciples. Luther et Lyndall Urwick, parmi d'autres, ont surtout travaillé à l'élaboration d'une série de principes concernant l'organisation. Le modèle intégrationniste, pour sa part, synthèse des idées mécanistes, obtient la faveur des administrations publiques et privées car il s'agit d'un modèle centralisé, rationnel, ordonné hiérarchiquement, à l'intérieur duquel les responsabilités de chacun sont clairement définies.

.3 La théorie des systèmes

Le systémisme, assimilé au courant intégrationniste, s'impose rapidement et occupe une place prépondérante. L'approche systémique fut introduite pour la première fois en sciences sociales par David Easton qui l'a utilisée dans le champ de l'analyse politique. Elle tire son origine de l'utilisation du concept de système, propre aux sciences biologiques et à la cybernétique. Sharkansky, Stein et au Québec, Laurent Bélanger, entre autres, ont appliqué ce concept en administration publique.

Bélanger définit un système comme "un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés" (7). Tout système est doté d'un environnement avec lequel il peut entretenir beaucoup ou très peu de relations; il s'agit alors d'un système ouvert. S'il n'y a aucune relation entre ce système et son environnement, on le considère alors comme fermé.

A l'intérieur même du système, toutes les parties sont interdépendantes et la transformation et le changement de fonction d'une seule d'entre elles affectent toutes les autres. Cette approche est utilisée couramment depuis plusieurs années en management. Cleland et William la définissent comme une

---

7- Bélanger, Laurent, Gestion des ressources humaines: une approche systémique, Chicoutimi, Gaston Morin, 1978, p. 14.

> "méthodologie qui vert à décomposer et à réduire les problèmes de décision grâce à un examen et à une comparaison systématique des alternatives sur la base des coûts et des ressources et de l'efficacité de chaque solution" (8).

On perçoit donc son utilité pour intégrer les données en vue d'une prise de décision, de la recherche de l'efficacité globale et de l'arbitrage des conflits entre objectifs. En fait, cette méthode postule que le "mieux" pour l'ensemble ne l'est pas nécessairement pour chacune des composantes de celui-ci.

Considérée comme un système, une organisation donnée se compose alors de plusieurs sous-systèmes en interaction constante les uns avec les autres. Elle reçoit alors un certain nombre "d'inputs" et émet un certain nombre "d'outputs", ceci à l'intérieur d'un mécanisme de rétroaction (feedback).

Comme chez les premiers mécanistes et chez les intégrationnistes, l'objectif principal d'un système vise la production d'outputs organisationnels afin de satisfaire certains besoins exprimés par l'environnement. Bélanger ajoute à cela un deuxième objectif: la "satisfaction des membres qui donnent corps à l'organisation" (9). Il s'agit alors de trouver un point d'équilibre optimal entre l'efficacité/productivité et la satisfaction des besoins internes, l'un ne découlant pas forcément de l'autre. Bélanger présente "la productivité et la satisfaction au travail comme deux finalités distinctes du système de gestion des ressources humaines" (10). Dans ce cadre, le DRH devient le moyen privilégié pour améliorer la performance des individus ou pour prévoir la relève au niveau d'une fonction.

8- Cleland, David I. et William R. King, L'analyse de systèmes, techniques avancées de management, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1968, p. 43.

9- Edgar Shein partage d'ailleurs cette opinion selon laquelle il faudrait arriver à un point d'équilibre optimal entre la satisfaction des besoins individuels et celle des besoins organisationnels. Shein, Edgar H., The Components of the Career Development Perspectives, Massachussets, Addison-Wesley Publishing Company, 1978, p. 5.

10- Bélanger, Laurent, Op. cit., p., 17.

1.1.2 L'approche des relations humaines

Cette approche se développe et prend de l'ampleur dans les années 20, lorsque l'on constate que les incitatifs économiques se révèlent insuffisants ceux-ci avaient atteint leurs limites pour favoriser l'augmentation de la productivité. Cette nouvelle façon de voir met en évidence le fait que le social et la motivation sont d'importants, sinon les plus importants, facteurs de croissance de la productivité des travailleurs. En outre, comme l'exalte French, cette école de pensée ne considère plus le travailleur comme un individu isolé, mais comme partie intégrante d'un groupe.

> "Inquiry and experimentation by social scientists led to the conclusion that productivity was a function of the extent to which the group became a team and cooperated whole heartedly and spontaneously" (11).

Simultanément, la satisfaction sociale des groupes de travailleurs est présentée comme un élément vital dans le succès des organisations. Cette école postule deux grands principes:

- Il existe une corrélation directe entre le niveau de satisfaction au sein d'une organisation et le niveau d'efficacité et de productivité obtenu.
- La production est affectée par la façon dont les besoins sociaux des employés sont comblés (12).

11- French, Wendell, Op. cit., p. 74.

12- Laufer, J. et Al, Monsieur personnel et le développement des hommes, coll. Visages de l'entreprise, Flammarion, Paris, 1978.

L'homo economicus, tel que décrit par Taylor, mû principalement par des considérations monétaires, devenait à la fois être psychologique et être social. On comprend que de tels constats changeront profondément les pratiques organisationnelles car, désormais, l'individu n'est plus perçu comme une unité formant un tout en soi, mais comme une entité qui subit des influences tant en raison de son appartenance à un groupe qu'en raison du type de relations qu'il entretient avec l'entreprise dans laquelle il travaille (13).

Les entreprises commencent des lors à satisfaire certains besoins ressentis par les travailleurs de façon à ce que ces derniers développent une certaine loyauté envers elles et envers les buts qu'elles poursuivent.

Gamache, Belgrand et Trépo résument ainsi les effets d'une telle conception des organisations:

> "Conséquence essentielle de cette évolution, l'entreprise doit maintenant rendre des comptes à sa base et à la collectivité sur son efficacité sociale dans des domaines aussi divers que ceux de la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, du niveau des rémunérations ou encore sur son aptitude à former et à garder sa main-d'oeuvre en la faisant participer à son développement" (14).

Ainsi, contrairement à l'école mécaniste, cette nouvelle école tient l'organisation industrielle pour un système social. Cet intérêt pour la relation entre le comportement des groupes, les attitudes des travailleurs et la productivité constituera le coeur de la recherche de l'école des relations humaines.

13- Idem

14- Lasfer, J. et al. Op. cit., p. 35.

Il faut cependant noter que l'évolution dans la façon d'envisager les relations entre employeurs et employés s'analyse parallèlement aux transformations que subissent les entreprises au même moment. En effet, le secteur de la production prend moins de place et de poids et l'on trouve davantage la spécialisation. Non seulement le travail de production ne cesse-t-il d'évoluer et de se spécialiser, mais, de plus, d'autres préoccupations apparaissent dans l'entreprise. Par ailleurs, la fonction de cadre se renforce en importance et en nombre. L'ensemble des travailleurs entre les lors dans le champ d'action des responsables du personnel plutôt que seulement le personnel ouvrier (15). Ce faisant, la formation, qui auparavant avait comme unique rôle de familiariser et d'habituer l'ouvrier à la machine, prend une toute autre dimension.

L'application de l'approche des relations humaines au développement des cadres laisse à ces derniers une grande liberté dans le choix des activités de formation visant l'amélioration de leur rendement. Le DRH devient l'outil qui leur permet de mieux se réaliser et de comprendre leur environnement de façon globale. Cela fait même dire à Leslie Thus que:

> "It was presumed a manager could function more effitively if he was 'well rounded', liberal art educated. A great deal of activity ensued. A management development program could include anything, on the assumption that anything he could study was related to the world, and therefore to the job of manager" (16).

Cette façon de concevoir la fonction d'encadrement et son développement le même que cette nouvelle nécessité pour les entreprises de contribuer à l'épanouissement des hommes seront cependant rapidement remises en question car elles ne procureront pas les résultats escomptés.

15- Ibid, Idem, p. 78.

16- Thus, Leslie, E. in Gordon, Lloyd L. et al, Op. cit., p. 131.

1.1.3 Le développement organisationnel

Après avoir été considérées comme relevant de fonctions purement opérationnelles, tournées vers des activités de production, puis vers les individus, les ressources humaines apparurent, au début des années 60, comme un problème organisationnel. Alors qu'elles relevaient souvent de fonctions subalternes, elles se rapprochent maintenant des hautes instances décisionnelles et s'intègrent à la planification d'ensemble. Nécessité fait loi, car entre 1945 et 1971, "les connaissances scientifiques et techniques ont dû être renouvelées entre deux et cinq fois (17) et les coûts estimés des programmes de formation et de développement s'élevaient annuellement, aux États-Unis, à 25 milliards de dollars (18), entre la fin des années 50 et le début des années 65.

C'est dans ce contexte que la popularité du "développement organisationnel", le D.O., se développe.

Cette approche, apparentée à l'école des relations humaines, s'intéresse aux changements organisationnels, mais elle n'en considère pas moins que le développement des individus et la démocratisation de la bureaucratie restent nécessaires. En outre, elle utilise largement la planification rationnelle, si chère aux disciples de Weber, ainsi que l'analyse systémique.

Le concept de D.O., dans son acception actuelle, n'apparaît cependant qu'en 1967, date où Douglas M. Gregor en fait une description (19). Cependant, malgré la jeunesse du concept lui-même, les principes qu'il soutient sont bien antérieurs à cette date. Dès 1958, en effet, la compagnie Esso avait mis en place, dans ses raffineries américaines, une série de programmes basés sur les principes de D.O.

---

17. Chanlat, Dimitri N., La formation permanente des cadres, Paris, Les Éditions d'organisation, 1979, p. 37.

18. French, Wendell, Op. cit., p. 451.

19. Dus, Leslie E., Op. cit., p. 131.

En grande partie, cette approche prend sa source dans la synthèse de certaines expériences des sciences du comportement (behavioriste), école de pensée dominante au début des années 50. Citons par exemple les "laboratory training" qui cherchaient à résoudre les problèmes des groupes et des organisations par l'analyse des relations interpersonnelles et la compréhension du fonctionnement des petits groupes.

Le concept de D.O. trouve ses origines et prend racine dans les années immédiates d'après-guerre, années caractérisées par un manque chronique de main-d'oeuvre. Pour y pallier, deux méthodes étaient alors utilisées d'une part, la mise sur pied de programmes de formation du personnel destinés à fournir des gestionnaires aux organisations et, d'autre part, la planification organisationnelle à long terme. Ces deux méthodes demeuraient cependant totalement indépendantes l'une de l'autre, tant au niveau de la conception que de l'application [70]. La première s'adressait aux individus, la deuxième aux organisations.

Dès 1945, cependant, certains praticiens, tel Leland P. Bradford aux États-Unis, s'élèvent contre cette dichotomie très théorique. Leland mettra de l'avant le concept de "training as an integrated managerial program of individual and organization growth" [71].

Jusque là, la formation du personnel reste un outil sous-développé, particulièrement en ce qui touche au développement de la gestion, un outil qui ne sert qu'à répondre à des situations de crise ou au "training in basic job skills". Elle commence cependant à acquérir quelques lettres de noblesse. Dans cette foulée, on crée, en 1949, le "National Training Laboratory in Group Development", communément appelé NTL, qui expérimente longuement l'approche du "T group" et celle du "sensitivity group".

70- McGill, Michael E., Organization Development for Operating Managers, New York, Amacon, 1977, p. 17.

71- Leland, Bradford P., Resistance to Re-education in Government Administration, Journal of Social Issues, March 1953, cité in Burl, Henry, p. 18.

La dynamique de groupe appliquée aux gestionnaires n'apporta pas que d'heureux résultats, ce fût même plutôt le contraire (22).

En effet, dans la plupart des cas, seul l'individu changeait; comme son milieu habituel de travail n'évolue pas simultanément, on assiste à de nombreuses difficultés de réintégration, d'autant plus amplifiées que ce genre d'expériences se déroulait hors des organisations.

En développement organisationnel, l'on rencontre une grande variété d'écoles qui possèdent chacune autant de caractéristiques et de possibilités (23) qu'il y a de clients qui utilisent le concept. Malgré tout, l'organisation reste l'unité de référence que l'on veut faire progresser grâce à un effort global et soutenu de toutes ses composantes. Le D.O. cherche ainsi à répondre à un certain nombre de questions sur le fonctionnement de l'organisation, sur la façon dont on voudrait qu'elle fonctionne et sur la façon d'atteindre ces objectifs.

En fait, le champ d'action privilégié du D.O. c'est, avant toute chose, la capacité de changement et de transformation des organisations. Selon Laurent Bélanger:

> "Le développement organisationnel est un effort systématique de changement à l'échelle de l'organisation toute entière, effort encouragé par la haute direction utilisant de façon planifiée les sciences du comportement et assisté par un agent du changement. Cet effort de changement consiste en une remise en cause des valeurs et des normes de l'organisation, de la [illegible] et des processus de gestion, des [illegible] de pouvoir et de prise de décision, de la qualité des rapports sociaux; bref, une remise en cause de la structure, du fonctionnement et de la technologie en vue d'accroître la 'santé' et l''efficacité' d'une organisation" (24).

22- Leland, Bradford P., Op. cit., p. 71.

23- McGill, Michael E., Op. cit., p. 63.

24- Bélanger, Laurent, Gestion des ressources humaines, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 197[illegible], p. 117.

On pourrait aussi ajouter qu'il s'agit d'un processus systématique qui tente de résoudre certains problèmes organisationnels: les communications au sein de l'organisation, la prise de décision, le style de gestion ou encore les conflits.

Dans cette optique, la fonction de DRH apparaît comme un support de la fonction D.O. et doit proposer des activités de développement allant dans le sens du développement organisationnel.

Malgré l'attrait du D.O., plusieurs critiques fondamentales lui ont été adressées, particulièrement au niveau de certains de ses postulats de départ. Il ne serait en effet nullement démontré, d'une part, que les individus recherchent un épanouissement personnel dans le travail ni, d'autre part, que leurs buts personnels et ceux des organisations soient toujours compatibles (25).

En outre, si la réussite du D.O. dépend de l'acceptation des individus et des groupes de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement (26), il n'est pas étonnant que les succès de cette méthode puissent être hypothéqués par certaines résistances au changement, surtout dans les administrations gouvernementales où les carrières sont particulièrement longues.

1.7 Le ministère de la Fonction publique et le DRH

Dans la plupart des ministères du Québec, quatre grands services composent généralement les directions du personnel: la dotation, le service de la paye, le DRH et enfin les relations de travail (27). Le DRH n'est donc qu'une des

---

25- McKinney, Jérome B., Lawrence C. Award, Op. cit., p. 174.

26- Bélanger, Laurent, Les stratégies de développement organisationnel in Relations industrielles, vol. 37, no 4.

27- Ministère de la fonction publique, Le DRH dans la fonction publique, rapport soumis par le M.F.P. à la Commission d'étude sur la formation professionnelle et la formation socio-culturelle des adultes, décembre 1980, p. 3.

composantes de la fonction personnel, et encore n'en est-elle pas la principale; elle est d'ailleurs la dernière venue au sein des directions du personnel.

Avant 1975, le développement des ressources humaines au gouvernement du Québec était caractérisé par deux problèmes majeurs: d'une part, les activités de DRH concernaient presque exclusivement les seuls domaines reliés à la formation et au perfectionnement (28); d'autre part, il s'agissait généralement d'une gestion de DRH sans plan d'ensemble, en pièces détachées qui, de l'aveu même du MFP, se faisait souvent d'une façon parcellaire, sans même improviser (29). Il n'existait donc aucune politique globale qui aurait pu mettre un peu d'ordre dans les divers programmes existants, ni de définition du DRH lui-même par l'ensemble des intervenants.

C'est dans ce contexte, alors que les besoins se faisaient pressants, qu'une politique-cadre de développement planifié des ressources humaines fut élaborée. Elle fut approuvée officiellement en juillet 1975, par le Conseil du trésor. Cette nouvelle politique-cadre qui dotait enfin la fonction publique québécoise d'une ligne directrice en matière de DRH, définissait ce dernier comme "tout processus intégré et continu visant la progression des employés et des organisations. Etaient exclus de cette définition tout colloque, symposium, séminaire et conférence organisés par une association professionnelle ou un groupe pour discuter et traiter de sujets communs" (30).

Dans un rapport soumis à la Commission d'étude sur la formation professionnelle et la formation socio-culturelle des adultes en 1980, le MFP précisait que DRH voulait maintenant dire "l'ensemble des processus et activités reliés à l'apprentissage de connaissances, d'habiletés et d'attitudes nouvelles

28- Idem, p. 4.

29- M.F.P., Politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique, 1975, p. 5.

30- M.F.P., La politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique, Op. cit., p. 6.

réponses à l'occasion d'interventions organisées spécifiquement dans cette intention" (31). Dans cette optique, le champ couvert par le DRH s'élargissait considérablement, car il recouvrait dorénavant toute une gamme d'activités très diversifiées: l'accueil, l'intégration à la tâche, le perfectionnement technique et professionnel en vue d'un fonctionnement amélioré de la tâche et du milieu de travail, la mise à jour et le recyclage, la préparation à l'avancement de carrière, l'aide-conseil à l'orientation de carrière et à l'adaptation en milieu de travail, l'identification du potentiel à des postes-cadres, la préparation à la retraite, la préparation de la relève chez les cadres, la formation et le perfectionnement de clientèles cibles dans le contexte de l'égalité des chances... (32).

La mobilité et la gestion des carrières sont les dernières venues dans le champ d'activité du DRH. Toutefois, à l'heure actuelle, on ne semble pas être en mesure de gérer le cheminement professionnel des cadres et des administrateurs d'État. De plus, la mobilité comme outil de développement n'en est qu'à ses balbutiements. Ces deux importantes activités ne sont pas encore véritablement intégrées au DRH bien qu'elles soient en voie de l'être. Une part relativement importante du DRH est donc encore laissée en friche.

En ce qui concerne les cadres, le MFP entend les activités de DRH comme s'inscrivant dans une perspective double: "considérer l'ensemble des cadres d'une organisation comme étant une des composantes motrices les plus importantes dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et percevoir le cadre comme l'individu cheminant dans une carrière qui exige de lui qu'il se développe comme "manager" (33). Les jalons nécessaires sont ainsi posés pour permettre une certaine jonction entre les besoins individuels et organisationnels au sein de l'administration québécoise.

31- M.F.P., Le DRH dans la fonction publique, Op. cit., p. 6.

32- Idem, pp. 6-7.

33- M.F.P., Orientations générales concernant le développement des cadres supérieurs, de la relève cadre ainsi que du personnel de maîtrise et de direction, 1983-1984 et 1984-1985, p. 3.

D'une part, le gestionnaire en tant que membre d'une équipe organisationnelle est concerné; d'autre part, l'on se préoccupe du gestionnaire et du cheminement de sa carrière comme individu. Il s'agit donc de considérations à la fois organisationnelles et personnelles et cela transparaît à travers les cinq grandes orientations (34) relatives au développement des cadres qu'énonçait récemment le ministère de la Fonction publique:

> 1. une grande sensibilité à la pertinence des objectifs poursuivis et aux coûts générés par les activités sous leur responsabilité;
>
> 2. une capacité et une habileté à travailler en équipe et à prendre en considération des démarches d'ensemble dépassant même les frontières de leur organisation;
>
> 3. une volonté d'en arriver à une représentation plus importante de femmes dans l'encadrement de la fonction publique;
>
> 4. une capacité à dégager des indicateurs de performance et, tout particulièrement, des indicateurs de satisfaction de la clientèle desservie;
>
> 5. chaque ministère et organisme doit s'assurer de développer ses cadres de façon à ce qu'ils soient centrés sur les résultats en termes de qualité, quantité, coûts et délais".

Jean-Marie Lalande précise d'ailleurs que le développement vise à:

> "Faire en sorte qu'à tous les niveaux d'encadrement, les individus puissent gérer, avec le plus d'efficacité et d'efficience possible, l'environnement ainsi que les activités et les ressources qui leur sont confiées en vue de produire les biens et les services requis" (35).

34- M.F.P., Orientations gouvernementales de développement concernant le personnel d'encadrement et sa relève, années 1984-1985 à 1985-1986, p. 5.

35- Lalande, Jean-Marie, La planification du développement du personnel d'encadrement, Lettre adressée à tous les directeurs du personnel, le 15 janvier 1985, p. 1.

Pour atteindre un tel objectif, le système de planification et l'articulation des différents besoins en DRH constituent un système qui s'articule à trois niveaux: le niveau gouvernemental (groupe de travail sur l'organisation gouvernementale, Conseil du trésor, ministère de la Fonction publique), le niveau organisationnel (directeur des ministères ou organismes) et le niveau individuel (les cadres et le personnel de maîtrise et de direction) (36).

Le niveau gouvernemental se préoccupe des grandes orientations, telles déterminées par les autorités politiques, telles l'accession des femmes, d'handicapés et d'individus originaires de groupes ethniques à des postes de responsabilité au sein de l'appareil étatique. Certaines orientations concernant la mobilité ou encore la gestion des carrières font également partie de ce palier de planification.

Certains besoins spécifiquement organisationnels, tels ceux relatifs à la décentralisation des activités d'un ministère, à la création de nouveaux programmes ou à leur rationalisation et certaines orientations concernant la gestion des ressources relèvent de ce deuxième niveau de planification dans l'organisation d'activités de DRH.

Le troisième niveau, quant à lui, concerne plus spécifiquement les individus et s'oriente vers les besoins exprimés par ces derniers dans l'accomplissement de leurs tâches: on leur permet ainsi de mieux remplir leur rôle de gestionnaire et de développer au maximum leurs qualités personnelles.

L'élaboration de toute politique de DRH, relie donc très intimement ces trois niveaux de fonctionnement: la planification organisationnelle doit s'effectuer en tenant compte des grandes orientations gouvernementales et, parallèlement, les besoins individuels doivent s'arrimer aux besoins des organisations. Voilà ce qu'exprime avec clarté la politique-cadre qui définit les cinq grands principes sur lesquels elle repose:

1. tous les gestionnaires sont responsables du DRH et celui-ci doit s'intégrer à l'ensemble des opérations;

2. les objectifs individuels et organisationnels sont indissociables;

- le gestionnaire se doit de mettre à la disposition de son personnel les moyens de se développer et l'employé se doit de faire preuve d'initiatives;

- le [illegible] doit être un processus [illegible] et [illegible], continu et planifié;

- les diverses parties concernées doivent se concerter (17).

Dans la pratique cependant, et malgré cette unité d'approche que permettait la politique-cadre en ce qui a trait au perfectionnement, les différents ministères et organismes demeurent libres d'organiser leurs activités dans la mesure où, globalement, ils respectent les grandes orientations gouvernementales. Certains ministères ont opté pour une approche "cafétéria" qui laisse une grande latitude à l'individu dans ses choix d'activités et certains autres pour une approche organisationnelle, l'organisme ou ministère établissant certaines priorités d'apprentissage pour ses cadres (18).

Le nouveau système de gestion du développement du personnel d'encadrement, entré en vigueur le 19 novembre 1981, qui ne cautionne cependant pas toutes les approches, confirme la grande liberté d'action des ministères et organismes. Il laisse, en effet, leur direction

> "responsable de la démarche à suivre pour planifier le développement, de la façon dont elle entend traduire en objectifs organisationnels les orientations gouvernementales, de l'élaboration de ses propres objectifs de développement, de la nature et de l'intensité des efforts à consentir, de la durée des plans, des moyens de développement à retenir" (19).

17. M.F.P., Politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique, Op. cit., pp. 1-3.

18. Lalande, Jean-Marie, La formation et le perfectionnement des cadres supérieurs dans l'administration publique, Colloque international, ENAP, mai 1979, p. 5.

19. M.F.P., Le développement chez le personnel d'encadrement, rapport gouvernemental de planification, 1982-1983, 1er février 1983, p. 4.

L'approche générale du M.F.P. concernant le développement de la gestion et des gestionnaires est cependant très claire: le hasard n'a pas sa place en planification et ces deux préoccupations concurrentes doivent être "intégrées et continues", précise le M.F.P. dans sa définition du DRH. Et ce d'autant plus qu'il est:

> "impératif que chaque cadre se développe comme "professionnel du résultat" autrement que par un apprentissage sur le tas laissé au hasard des circonstances" (40).

Cependant, l'analyse déjà effectuée en 1983 par le M.F.P. des plans de développement qui lui sont annuellement présentés par les ministères et organismes fait clairement ressortir la difficulté qu'ont ces derniers à situer le développement dans une "perspective organisationnelle".

Le DRH devrait prendre une importance capitale dans la planification globale car la complexité croissante des problèmes de gestion auxquels ont à faire face les cadres et le contexte des restrictions budgétaires les incitent naturellement à suivre un programme d'apprentissage structuré. En fait, la fonction de cadre nécessite une telle accumulation de connaissances, d'attitudes et d'habiletés (41) jusqu'alors sous-utilisées, que c'est même devenu une obligation.

Le DRH pourrait ainsi avoir des effets positifs considérables sur l'efficience, l'efficacité et l'impact de la production de biens et services par les ministères et organismes gouvernementaux. Cependant, la conception anachronique qui porte certains à considérer que le DRH est un luxe qu'une organisation peut ou non se payer, ou encore qu'il s'agit d'un bénéfice marginal négociable, fait que le DRH se trouve souvent parmi les premiers

---

40- M.F.P., Orientations générales concernant le développement des cadres, de la relève cadre ainsi que du personnel de maîtrise et de direction, Op. cit., p. 3.

41- Lalande, Jean-Marie, La formation et le perfectionnement des cadres supérieurs dans l'administration publique, Op. cit., p. 15.

programmes, sinon le premier, à faire l'objet de coupures dès qu'il s'agit de comprimer les dépenses gouvernementales [42].

Il faut cependant noter que le type d'activités de DRH susceptible de répondre aux objectifs du ministère de la Fonction publique déborde largement la conception fort étroite que le DRH se résume à des cours ou à des sessions de mise à jour. En effet, outre les très vastes domaines de formation couverts par les cours de management, l'environnement du gestionnaire, les sciences du comportement et les techniques de gestion, certains autres moyens peuvent être utilisés pour accroître les compétences des gestionnaires: la mobilité latérale, le remplacement temporaire, la participation à des comités de travail, la responsabilité de dossiers spéciaux, le prêt de service, l'affectation, la mutation, le "coaching" et l'enrichissement de la tâche, pour ne nommer que ceux-là.

1.3 La Commission spéciale sur la fonction publique

Dans son document de consultation "Pour une fonction publique moderne, efficace et responsable", la Commission spéciale sur la fonction publique (Commission Bisaillon) intégrait la fonction DRH comme l'une des nombreuses fonctions de la gestion du personnel, les autres fonctions étant l'organisation administrative, la dotation, les relations de travail, l'évaluation du rendement, la productivité et la performance, l'égalité en emploi et enfin, la vérification et le contrôle de la gestion du personnel [43]. La Commission, qui avait porté une attention toute particulière à la fonction DRH, constatait non seulement que cette dernière était mal intégrée aux autres fonctions de gestion du personnel, mais qu'en outre le développement du personnel n'était pas non plus intégré au système de protection des biens et services gouvernementaux [44].

42- Commission spéciale sur la fonction publique, Pour une fonction publique moderne, efficace et responsable, document de consultation, Québec, 1982, p. 44.

43- Idem, p. 72.

44- Idem.

Dans ce même document préparatoire, la Commission spéciale portait un jugement sévère sur les diverses approches en matière de développement des ressources humaines qui avaient alors cours dans l'administration québécoise. Elle identifiait en effet quatre grands types d'approches en gestion du développement du personnel: l'approche centrée sur les besoins relatifs à la production globale des unités administratives, celle centrée sur les tâches individuelles, celle du développement collectif/axé et enfin celle qualifiée de développement organisationnel, mais ne retenait que la première approche mentionnée, rejetant les trois autres du fait qu'elles n'avaient pas apporté de preuves suffisamment tangibles de leur efficacité. L'approche de gestion du développement du personnel lui apparaissait la plus efficace et la plus souple du fait qu'elle "s'arrimerait directement à la gestion de la production globale de chaque unité administrative importante" (45).

Après les auditions publiques et suite à d'autres recherches, la Commission resserre son analyse dans son rapport final et donne une définition de ce qu'elle entend par DRH:

> "L'expression DRH réfère à l'ensemble des activités et des structures nécessaires au maintien et à l'accroissement des connaissances théoriques et pratiques, de même qu'à la mise en valeur des aptitudes de tous les individus qui font partie d'une organisation" (46).

Comme on peut le constater, cette définition permet d'accroître le champ d'action traditionnel du DRH et d'y introduire certains éléments additionnels nécessaires à sa réalisation, telle l'application de l'imputabilité des sous-ministres en cette matière et l'intégration des politiques de mobilité du personnel (47).

45- Idem, p. 45.

46- Commission spéciale sur la fonction publique, Pour une fonction publique sensible aux besoins des citoyens, moderne, efficace et responsable, rapport final, 1983, p. 107.

47- Idem, p. 108.

En fait, contrairement à celle de la fonction publique, la définition de la Commission s'intéresse spécifiquement au développement des individus, de leurs connaissances et attitudes. Elle ne fait aucunement référence à la progression des organisations, mais à celle des unités administratives, ce qui correspond bien à son choix de ne pas privilégier une approche de développement organisationnel au profit d'une orientation beaucoup plus systématique.

Une autre définition du DRH, celle-là beaucoup plus proche de celle proposée par le M.F.P., englobait:

> "Toute intervention voulue et dirigée, commune et concertée de l'organisation auprès de ses ressources humaines, prises individuellement ou collectivement, afin de leur permettre d'acquérir, de maintenir ou d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés ou leurs attitudes par rapport à leur emploi actuel ou à un emploi éventuel au sein de la F.P., de manière à assurer les meilleurs services aux citoyens" [48].

On reprend ici les éléments contenus dans la définition du M.F.P., sans cependant mettre autant d'emphase sur la progression des organisations. Néanmoins, les auteurs font ressortir clairement que c'est l'organisation qui prend en charge les grands choix de DRH et qu'elle peut agir aussi, soit au niveau individuel, soit de façon collective. Cette définition introduit d'ailleurs une nouveauté dans la finalité même du DRH.

La mise en valeur des aptitudes des individus, le maintien et l'accroissement des connaissances ou encore la progression des organisations ne sont plus des buts, mais des moyens; la satisfaction et l'amélioration des services aux citoyens deviennent l'objectif fondamental du DRH.

---

48. Saintôn, Françoise, Hums, Gilles, Bourgeé, Françoise, Lefebvre, Jean, Monographie concernant le DRH dans la fonction publique, document préparé à l'intention de la Commission Bissellon, 1987, p. 7.

Dans le document final, la Commission précise également son orientation quant à l'approche de DRH qu'elle privilégie. Elle reprend ce qu'elle avait écrit dans son document de consultation: toute politique intégrée de développement du personnel doit assurer l'arrimage direct de la gestion du développement à la gestion de la production globale de chaque unité administrative. Elle y ajoute cependant qu'il faut tenir compte des besoins individuels de mise à jour, tant sur le plan technique que sur le plan professionnel (49). Le lien entre les besoins de l'organisation et ceux des individus est donc réalisé, ces derniers demeurant cependant conditionnels à leur subordination aux premiers.

Les vues de la fonction publique et celles de la Commission spéciale sur la fonction publique diffèrent donc sensiblement en matière de DRH; mais la Commission serait probablement favorable à l'élargissement des responsabilités des hauts fonctionnaires, condition essentielle pour que le DRH puisse remplir adéquatement son rôle et produire pleinement ses résultats quant à l'efficience, l'efficacité et l'impact sur la production des biens et services de l'ensemble des ministères et organismes (50).

Quant aux autres façons d'améliorer le DRH, la Commission ne fait pas moins de 17 recommandations dans son rapport final. Elle propose d'ailleurs une liste de priorités que l'on devrait retrouver dans les futurs plans de développement des organismes et ministères: la qualité des services aux citoyens, l'éthique, l'évaluation du rendement du personnel, la productivité, l'imputabilité, la vérification interne, l'évaluation du degré de satisfaction des clients, la formation et le perfectionnement du personnel féminin, les relations de travail, la gestion pro-active, la communication interne, l'intégration et la complémentarité des différentes fonctions de gestion du personnel.

---

49. Commission spéciale de la fonction publique. Pour une fonction publique sensible aux besoins des citoyens, moderne, efficace et responsable, rapport final. Op. cit., p. 108.

50. Idem.

Rappelons ici que la Commission spéciale n'a pas pris ces positions à la seule lumière des consultations qu'elle avait menées tant à huis clos qu'en audiences publiques: trois études particulières lui avaient été fournies, dont celle du professeur Pierre Dumas de l'Ecole nationale d'administration publique. Il sera intéressant ultérieurement de comparer les constats qu'il faisait à l'époque avec ceux que nous pouvons faire aujourd'hui.

CHAPITRE DEUX: LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Le présent chapitre vise plus particulièrement à faire le point sur le développement des ressources humaines du personnel-cadre des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Nous nous attachons de façon plus précise à la situation des professionnels exerçant des fonctions de gérance et évaluons sommairement les efforts de développement pour les autres catégories de personnel.

De nombreux acteurs jouent un rôle dans la mise en place et la prestation des activités de DRH. Isoler chacun de ces acteurs ou analyser l'ensemble de ces interventions devient illusoire. En effet, s'il semble relativement simple d'évaluer le travail des organismes centraux en cette matière, il en va tout autrement en ce qui concerne les ministères et organismes. Afin de vraiment tout couvrir, il aurait fallu multiplier les entrevues, analyser chaque plan de développement, évaluer leur pertinence et prendre connaissance de l'ensemble de la documentation interne à chaque organisation.

Nous avons donc restreint notre recherche en nous limitant aux entrevues avec les sous-chefs, en analysant les plans et bilans déposés au ministère de la Fonction publique et en étudiant de façon plus particulière à la fois les documents recueillis au fil de nos rencontres et un certain nombre de recherches menées sur le sujet. On retrouvera la liste de cette documentation dans la bibliographie.

Le présent chapitre décrit l'état de la situation, mais il cherche aussi à proposer des solutions pour pallier aux carences observées. Dans un premier temps, nous présenterons une synthèse des entrevues sur le DRH menées auprès des administrateurs d'Etat et des dirigeants d'organismes (1), qui met en lumière les orientations personnelles qu'ils privilégient, les consensus qui existent ou encore les divergences qui les opposent.

1- La synthèse globale de ces entrevues, sous forme de tableaux, apparaît à l'annexe A.

Nous nous attacherons par la suite à l'analyse du système de gestion des ressources humaines dans la fonction publique: évaluation de la qualité des outils de gestion utilisés dans la planification du DRH et des bilans des ministères et organismes, revue des programmes de DRH chez les cadres supérieurs ainsi que chez le personnel de maîtrise et de direction. Nous mesurerons l'orientation des ministères et organismes ainsi que l'adéquation entre leurs objectifs en matière de DRH et les objectifs gouvernementaux.

Une troisième section traitera des professionnels en situation de gérance. Puisque cette catégorie d'employés n'est pas nommément incluse dans les plans et bilans des ministères et organismes, nous avons expédié à ces derniers un questionnaire particulier. Questionnaire et bilan des réponses se retrouvent en annexe B.

Par la suite, nous procéderons à l'évaluation des programmes centraux de développement: programme l'avancadres, Renouvellement de carrière, PEPAQ ou Mission gouvernementale et celui de Kingston. Pour ce faire, nous nous appuierons sur les commentaires des administrateurs d'état de même que sur la documentation et les rapports disponibles à cet égard.

Dans un dernier temps, nous établirons une jonction, si celle-ci est possible, entre le développement des ressources humaines et un certain nombre de concepts, tels la mobilité, les services aux citoyens et l'imputabilité. Ces concepts sont d'ailleurs au centre de bien des discussions entre gestionnaires. Nous devrions normalement, selon nous, les retrouver, comme la productivité d'ailleurs, au centre des orientations de DRH et à l'intérieur des plans de développement. Tout au long de ce chapitre, selon les besoins et les circonstances, nous formulerons un certain nombre de recommandations particulières, nous réservant cependant la possibilité, en conclusion, d'en ajouter un certain nombre, plus générales.

Nous nous attacherons par la suite à l'analyse du système de gestion des ressources humaines dans la fonction publique: évaluation de la qualité des outils de gestion utilisés dans la planification du DRH et des bilans des ministères et organismes, revue des programmes de DRH chez les cadres supérieurs ainsi que chez le personnel de maîtrise et de direction. Nous mesurerons l'orientation des ministères et organismes ainsi que l'adéquation entre leurs objectifs en matière de DRH et les objectifs gouvernementaux.

Une troisième section traitera des professionnels en situation de gérance. Puisque cette catégorie d'employés n'est pas nommément incluse dans les plans et bilans des ministères et organismes, nous avons expédié à ces derniers un questionnaire particulier. Questionnaire et bilan des réponses se retrouvent en annexe B.

Par la suite, nous procéderons à l'évaluation des programmes centraux de développement: programme Formacadres, Renouvellement de carrière, PEPAQ ou Mission gouvernementale et celui de Kingston. Pour ce faire, nous nous appuierons sur les commentaires des administrateurs d'État de même que sur la documentation et les rapports disponibles à cet égard.

Dans un dernier temps, nous établirons une jonction, si celle-ci est possible, entre le développement des ressources humaines et un certain nombre de concepts, tels la mobilité, les services aux citoyens et l'imputabilité. Ces concepts sont d'ailleurs au centre de bien des discussions entre gestionnaires. Nous devrons normalement, selon nous, les retrouver, comme la productivité d'ailleurs, au centre des orientations de DRH et à l'intérieur des plans de développement. Tout au long de ce chapitre, selon les besoins et les circonstances, nous formulerons un certain nombre de recommandations particulières, nous réservant cependant la possibilité, en conclusion, d'en ajouter un certain nombre, plus générales.

2.1 Les administrateurs d'Etat et le développement des ressources humaines

2.1.1 Perceptions des administrateurs d'Etat

Tout en se déclarant très préoccupés par la question du développement des ressources humaines, fort peu d'administrateurs d'Etat ont réussi à nous en fournir une définition claire. Force nous est de constater qu'à cet égard existe une très large diversité. Qui plus est, la définition ou l'orientation même énoncée par le ministère de la Fonction publique, mentionnée au chapitre I, n'est ni partagée, ni comprise ou assimilée par les administrateurs d'Etat.

Retenons que, dans bien des cas, les sous-chefs limitent le développement des ressources humaines au personnel d'encadrement, apparaissent peu capables d'énumérer un certain nombre d'activités comprises dans le DRH, privilégient davantage la formation et le perfectionnement comme outils de développement et, de façon générale, semblent peu au fait des activités de développement au sein de leur propre organisation.

Malgré ce qui précède, un consensus s'établit à l'effet que le développement des ressources humaines doit se faire davantage en fonction des besoins de l'organisation plutôt qu'en fonction des besoins individuels. L'adéquation entre les besoins individuels de développement et les besoins organisationnels en cette matière se présente donc comme l'idéal à atteindre. Bien que certains d'entre eux affirment que la pratique existe encore dans bon nombre d'organisations, ils considèrent majoritairement l'ère du développement "bonbon" comme révolue.

Bien peu voient dans le développement des ressources humaines le moyen privilégié pour ajuster les forces individuelles aux buts et objectifs de l'organisation. Peu accordent de l'importance à cet outil pour promouvoir des changements de valeurs, d'attitudes et de comportement, pour mettre en valeur et développer le potentiel des employés pour renforcer la culture de l'organisation, pour accroître la productivité et la qualité des services aux

citoyens. Nous avons davantage l'impression que, dans les ministères et organismes, **on fait la gérance plutôt que la gestion des ressources humaines.**

Rien n'est clair non plus quant aux objectifs réels qu'il faut poursuivre, ni quant à la démarche à observer pour y arriver. S'ils conviennent que les besoins organisationnels doivent primer sur les besoins individuels, s'ils conviennent également que la situation idéale est l'adéquation entre les deux, ils ne semblent pas admettre qu'une démarche équilibrée repose sur chaque unité administrative: c'est à ce niveau que les employés de l'organisation devraient énoncer leurs besoins, de même que ceux de leur secteur de travail. Seule cette cueillette de données, et à ce niveau, permettrait d'atteindre la cohérence recherchée.

Plusieurs administrateurs d'Etat, mêmes conscients du fait que les restrictions budgétaires actuelles et celles prévisibles pour les années à venir les obligeront à n'utiliser que les ressources disponibles, ne semblent pas prêts pour autant à endosser de façon significative la seule conclusion logique: le développement de leur personnel. C'est probablement ce qui explique que, parmi toutes les personnes rencontrées, seuls cinq sous-chefs gèrent eux-mêmes leur personnel-cadre ou confient cette responsabilité à un sous-chef aux ressources humaines.

En termes de perfectionnement, les hauts fonctionnaires privilégient les interventions de courte durée: initiation, session sur les rôles et responsabilités du gestionnaire, utilisation de l'informatique, etc... Bon nombre d'entre eux ont souligné l'impact du développement personnel des gestionnaires sur la qualité du management et l'amélioration des contacts entre eux et leurs employés. Malgré l'importance qu'ils semblent accorder au développement du gestionnaire comme individu, l'analyse des plans et bilans nous fait prendre conscience qu'il y a loin de la coupe aux lèvres, puisqu'à cet égard bien peu d'efforts sont consentis.

On remarque autant de variété dans l'évaluation des administrateurs d'Etat quant à l'impact du développement des ressources humaines qu'au niveau des définitions. Plusieurs doutent même de l'efficacité des programmes en vigueur notamment en ce qui concerne le perfectionnement. On a même

prétendu qu'un seul gestionnaire sur cinq profitait des apprentissages des sessions de perfectionnement en les appliquant dans son travail. Il s'agit là bien sûr d'une opinion toute personnelle puisqu'il ne se fait aucune évaluation scientifique et sérieuse, ni aucune étude d'impact au sein des organisations. Croire à l'efficacité des programmes de développement de ressources humaines alors qu'il n'existe pas une profonde volonté au plus haut niveau de l'organisation constitue une contradiction flagrante. Certains cherchent les réponses aux problèmes qu'ils rencontrent davantage dans les changements de structures que dans le développement des ressources humaines. A preuve, celui qui, pour modifier véritablement les valeurs de gestion de son organisation, souhaite transformer celle-ci en société d'Etat. "Le besoin de développer les ressources humaines n'a jamais été manifeste dans le passé et il ne l'est pas davantage aujourd'hui", affirme l'un d'eux. Il s'agit là bien plus d'un luxe que d'un besoin réel.

Le développement des ressources humaines n'est qu'un service secondaire à l'intérieur même des directions de personnel. Quelques administrateurs d'Etat justifient ainsi le peu d'influence des directeurs de personnel à cet égard ou encore le peu d'attention accordée aux orientations qu'ils proposent.

Les entrevues nous ont permis de recueillir un certain nombre de suggestions. Mentionnons notamment l'analyse systématique des besoins des organisations et des individus qui les composent et la confection d'outils permettant d'évaluer efficacement l'impact des programmes de DRH sur la performance des organisations et des individus.

Diverses autres mesures sont proposées: faire du sur-mesure, développer les capacités d'innovation chez les individus, associer les employés de bureau aux sessions de contenu. En ce qui concerne les professionnels, il faudrait imaginer un système leur permettant d'évoluer dans leur carrière sans qu'on doive nécessairement en faire des gestionnaires.

A ce stade, un certain nombre de constatations s'imposent et entraînent quelques recommandations particulières.

2.1.1 Analyse et recommandations

.1 Constatations

1- Les activités de développement ne proviennent pas nécessairement d'une analyse des besoins de l'organisation non plus que des individus qui y travaillent.

2- Le développement des ressources humaines, comme d'ailleurs les définitions qu'on en donne, apparaît davantage comme la description d'un ensemble d'activités à faire plutôt que comme des objectifs spécifiques à atteindre.

3- La notion du gestionnaire comme "développeur" de son personnel semble inexistante.

4- Le développement de la gestion semble complètement séparé de la notion de développement du gestionnaire. En ce sens, il n'apparaît pas évident que la gestion doit se préoccuper à la fois de l'efficacité de l'organisation et de la performance du travailleur.

5- Seuls les experts en DRH ou les directions de personnel se soucient du développement des ressources humaines.

6- Si l'influence et le travail persévérant d'un Jean-Marie Lalande ont porté fruits, les administrateurs publics, de façon habituelle, ne situent pas toujours le DRH à l'intérieur du développement général de l'organisation. Ils ne semblent pas davantage avoir intégré la définition qu'il en fournit, non plus que le mécanisme d'implantation du système. Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, il n'est pas pour autant assuré qu'on développe actuellement le cadre comme "un professionnel du résultat".

7- L'on accorde généralement à la notion de développement des ressources humaines une portée beaucoup trop restrictive. Rares

sont ceux qui, par exemple, utilisent comme outils de développement la mobilité latérale, le remplacement temporaire, la désignation à titre provisoire, la responsabilité de dossiers spéciaux, etc.

8- Les administrateurs d'Etat parlent surtout du personnel d'encadrement lorsqu'ils pensent développement des ressources humaines. Pourtant, certains programmes particuliers visant davantage à changer les mentalités, à modifier les valeurs, devraient s'adresser à l'ensemble du personnel. Soulignons à ce titre que le personnel de soutien, les techniciens et le personnel de secrétariat sont laissés pour compte.

A la fin des entrevues avec les administrateurs d'Etat, force nous a été de constater qu'il n'existait pas véritablement de philosophie de gestion à l'intérieur de l'administration publique. Depuis ce temps, un groupe de travail du Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public a entrepris une démarche qui devrait clarifier cette question et aider à définir les principes devant guider la gestion des ressources humaines.

.2 Recommandations

1- Tout effort de développement, tout plan ministériel ou organisationnel ne pourront s'appliquer correctement sans l'implication totale de la haute fonction publique. A ce niveau, l'émission de directives ne peut suffire. Nous recommandons:

Rec. 1 PAR LE BIAIS DE SESSIONS SPÉCIALES, DE SENSIBILISER LES ADMINISTRATEURS D'ETAT ET PRÉSIDENTS D'ORGANISME À L'URGENTE NÉCESSITÉ DE S'IMPLIQUER PERSONNELLEMENT DANS LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

2- La Commission spéciale sur la fonction publique (Commission Bisaillon) formulait une recommandation qui demandait "l'application immédiate du concept d'imputabilité aux sous-ministres, dirigeants d'organismes et personnel d'encadrement de tous niveaux en matière de développement des ressources humaines". Dans cette foulée, la loi 51 donne les pouvoirs nécessaires aux dirigeants d'organismes et aux administrateurs d'Etat. Malgré cela, nous sommes encore bien loin de l'objectif à atteindre. Nous recommandons donc:

Rec. 2 DE CONFIER LA RESPONSABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU NIVEAU DE CHAQUE UNITÉ ADMINISTRATIVE EN Y IMPLIQUANT NON SEULEMENT LES GESTIONNAIRES CONCERNÉS, MAIS AUSSI LEURS EMPLOYÉS.

3- La gestion du travail et la gestion du travailleur doivent être des préoccupations simultanées et l'intégration se doit d'être intimement liée pour être efficace. Toute politique de développement des ressources doit se rattacher à une politique globale de gestion des ressources humaines. Nous recommandons donc:

Rec. 3 QUE TOUT EFFORT DE DÉVELOPPEMENT DÉCOULE DU PROCESSUS DE GESTION ET QUE CHAQUE GESTIONNAIRE SOIT CONSIDÉRÉ ET SE CONSIDÈRE COMME UN "DÉVELOPPEUR".

Dans la même foulée, nous recommandons:

Rec. 4 QUE LES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT RETENUES DÉCOULENT D'UNE ANALYSE ADÉQUATE DES BESOINS DE L'ORGANISATION ET DES INDIVIDUS QUI Y TRAVAILLENT.

4- Nous avons vu que les définitions du DRH des administrateurs d'Etat étaient fort variées. Nous avons également pris conscience du fait que l'orientation du DRH (et la définition même de cette activité) formulée par le ministère de la Fonction publique dans ses documents d'orientation trouvait peu d'écho dans les différents ministères et organismes. La Commission spéciale avait retenu quant à elle une définition qui se rapproche sensiblement de celle mise de l'avant par le ministère de la Fonction publique. Mais toute définition venant d'en haut ne correspondra jamais totalement aux besoins divers des organisations. Ce qu'il faut plutôt mettre de l'avant, c'est le sens même que doit prendre le développement des ressources humaines: intégrer les notions de gestion du travail et de gestion des travailleurs et percevoir le DRH non seulement comme un outil individuel de développement, mais aussi comme une façon d'améliorer la productivité. Nous recommandons:

Rec. 5 QUE LES ORGANISATIONS DÉFINISSENT LE DRH EN TERMES DE RÉSULTATS À PRODUIRE, DE PROBLÈMES À RÉSOUDRE, DE SOLUTIONS À TROUVER ET QUE DE PLUS ELLES L'UTILISENT COMME MOYEN DE RENDRE L'ORGANISATION PLUS PERFORMANTE ET L'INDIVIDU PLUS EFFICACE AU PLAN PROFESSIONNEL COMME AU PLAN PERSONNEL.

5- La recommandation qui précède met en lumière deux autres recommandations de la Commission Bisaillon. Nous sentons le besoin de revenir sur ces deux recommandations puisque les entrevues ont clairement démontré que si le développement des ressources humaines n'est pas toujours perçu comme un moyen utile, c'est qu'on ne peut en mesurer l'impact. Or, cet impact ne peut être mesuré, d'une part, parce que les objectifs et les orientations ne sont clairs pour personne, et, d'autre part, parce qu'à notre sens la recommandation qui précède n'a pas été appliquée. Ceci étant

fait, les recommandations, de la Commission spéciale prennent donc tous leur sens et nous recommandons:

Rec. 6 QUE L'ON PROCÈDE À L'ÉVALUATION CONTINUELLE ET RIGOUREUSE DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITÉ DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS RETENUES EN MATIÈRE DE DRH, DE MÊME QU'À UNE ÉVALUATION TOUT AUSSI RIGOUREUSE DE LEURS EFFETS SUR LA PRODUCTION ET LA CARRIÈRE DES EMPLOYÉS.

6- Nous recommandons:

Rec. 7 QUE LA DÉMARCHE EN VUE DE DÉTERMINER LES OBJECTIFS DES ORGANISATIONS ET SURTOUT CEUX DES UNITÉS ADMINISTRATIVES IMPLIQUE L'ENSEMBLE DES TRAVAILLEURS EN LEUR DONNANT LA POSSIBILITÉ DE MANIFESTER LEURS BESOINS ET CEUX DE LEUR UNITÉ DE TRAVAIL.

2.2 Le système de gestion des ressources humaines

2.2.1 Les outils de gestion

Une très grande quantité de documents sur le développement des ressources humaines au gouvernement du Québec circulent actuellement. Il faut cependant mentionner à prime abord que, pour la quasi totalité, il s'agit de productions internes provenant du ministère de la Fonction publique, du Conseil du trésor et de différents ministères et organismes publics.

Le principal d'entre eux demeure sans contredit celui qui expose la politique de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique: il date de 1975 (?). On y retrouve l'exposé succinct, mais très

rigoureux, des rôles dévolus aux différents intervenants en matière de DRH. Cette politique-cadre devait subir de nombreuses modifications au cours des ans, particulièrement en ce qui concerne le rôle de contrôleur des organismes centraux.

Avant 1981, les ministères et organismes devaient présenter au ministère de la Fonction publique des plans et des bilans de développement. Cette façon de procéder mettant davantage l'accent sur les données quantitatives disponibles ne s'avère pas concluante. En conséquence, dès 1981 (3), un nouveau système de gestion du développement pour le personnel d'encadrement est entré en vigueur.

Alors qu'avant cette date, la politique s'adressait non seulement aux cadres, mais aussi aux professionnels et aux fonctionnaires, la nouvelle politique ne concernera que le personnel d'encadrement et les personnes sélectionnées dans le cadre du programme de préparation à la relève (4).

Aujourd'hui, les plans et bilans présentés doivent être de nature plus qualitative, intégrer l'analyse de la situation, préciser les besoins et les priorités des organismes tout en identifiant clairement les objectifs (5). Ainsi, les organismes centraux, par ces nouveaux outils, peuvent apprécier les progrès et vérifier le respect des orientations gouvernementales. On demande maintenant aux ministères et aux organismes ce qu'ils entendent faire et pourquoi, plutôt que ce qu'ils comptent investir en jours/personnes (6).

2- Ministère de la Fonction publique, Politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique, 1975, 36 pages.

3- C.T. No. 196291.

4- M.F.P., Le développement chez le personnel d'encadrement. Rapport gouvernemental de planification, 1982-83, février 1983, page 1.

5- M.F.P., La gestion du développement pour les cadres supérieurs et le personnel de maîtrise et de direction, novembre 1983, page 12.

6- M.F.P., La gestion des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec", Le Point, décembre 1983, page 9.

Les plans de développement reçus, le ministère de la Fonction publique procède à leur analyse: celle-ci se limite à vérifier leur conformité avec les objectifs ministériels. Aucun jugement n'est porté sur le contenu même des plans ou des bilans présentés, ni sur les moyens qu'utilisent les ministères et organismes pour atteindre leurs objectifs, non plus que sur les objectifs eux-mêmes. Il s'agit donc d'une analyse superficielle voulant vérifier l'atteinte des objectifs fixés par les organisations elles-mêmes.

Après 1982, le ministère de la Fonction publique dépose un bilan gouvernemental de développement du personnel d'encadrement auprès du Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale (7). Il attribue alors une cote aux plans et bilans des organisations. On accorde aux rapports une valeur relative en regard des objectifs recherchés. Les cotes attribuées varient de 1 à 5, cette dernière note étant la valeur minimale. Pour l'année 1982-83, l'évaluation faite par le ministère de la Fonction publique se présente comme suit:

Tableau no 1: Évaluation des bilans des ministères et organismes pour l'année 1982-83

Nombre de ministères et organismes	Valeur relative des bilans
2	1
6	2
19	3
8	4
11	5
Total 46	

M.F.P., Le développement du personnel d'encadrement: bilan gouvernemental 1982-83, février 1984, page 25.

7- Le Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale est composé du secrétaire général, du secrétaire général associé, du secrétaire du Conseil du trésor, du président de l'Office des ressources humaines et du chef de la Mission gouvernementale permanente. De plus, le décret officialisant le Groupe de travail identifie deux autres sous-ministres qui se joignent aux personnes déjà mentionnées.

Comme le tableau l'indique, la qualité de ces plans et bilans laisse à désirer: les documents de huit ministères ou organismes sont jugés valables, 19 autres sont moyens et un nombre égal sont classés comme déficients ou très déficients, soit plus de 41%.

Ce simple dépôt au Groupe de travail d'un document, somme toute imparfait, nous laisse songeur! En quoi cela peut-il amener les organismes à s'impliquer davantage? Nous n'avons pas décelé d'amélioration sensible depuis les débuts de cette initiative.

Théoriquement, ces plans se veulent des outils de planification; officiellement, ils doivent servir le DRH au sein des ministères et être de plus des outils de gestion gouvernementale. En pratique, nous constatons que les plans et bilans ne sont conçus qu'à des fins de présentation et de dépôt. Certains ministères et organismes poussent la perfection jusqu'à produire deux plans, le premier à l'usage de leur organisation, le deuxième à l'intention du ministère de la Fonction publique. A cet égard, les explications fournies ne peuvent nous satisfaire. Est-il en effet admissible d'accepter une telle procédure uniquement sous le prétexte que les renseignements recueillis par les ministères et organismes ne correspondent pas au genre d'informations demandées par le ministère de la Fonction publique? Nous ne le pensons pas. Il s'agit là d'une immense perte d'énergie. De plus, nous croyons que les ministères et organismes ont raté là une fort belle occasion de s'affirmer.

Cette procédure a pu servir à stimuler les ministères et organismes à entreprendre une telle démarche et à se doter de plans internes, par ailleurs, dû au fait que l'ensemble des organisations n'ont pas collaboré, dû aussi au manque de sérieux d'un certain nombre d'entre elles, nous ne pouvons conclure que les plans et bilans réflètent exactement l'état du développement des ressources humaines dans la fonction publique.

7.2.2 Bilans des ministères et organismes

.1 Les cadres supérieurs

Le ministère de la Fonction publique privilégie trois thèmes reliés au développement de la gestion par opposition au développement professionnel et technique: l'environnement, les principes et techniques de gestion et les sciences du comportement (8). Par ailleurs, il considère comme urgent que se développent, chez l'ensemble des cadres, une grande sensibilité à la pertinence des objectifs poursuivis et aux coûts générés par les activités sous leur responsabilité, une capacité et une habitude à travailler en équipe et, en dernier lieu, une volonté d'en arriver à une représentation plus importante de femmes à l'intérieur du personnel de la fonction publique (9).

Les activités de développement peuvent prendre la forme d'une participation à des activités ponctuelles de formation et de perfectionnement, de pratique du management à travers des expériences de travail variées, ou encore d'initiatives plus individuelles d'un cadre ou d'un agent de maîtrise (10). A cet égard, les ministères et organismes doivent répondre à la question suivante: "Qu'est-ce que l'on veut voir changer par rapport à la situation actuelle ou quel élément de la situation actuelle ne veut-on pas voir se perpétuer?" (11).

Pourtant en 1980, malgré cette bonne volonté évidente, les cadres ne bénéficient que de 3.5 jours de perfectionnement en moyenne. Et, de ces rares journées, on utilise 1.5 jour soit au programme de formation de

---

8- M.F.P., Orientations générales concernant le développement des cadres supérieurs, de la relève cadre ainsi que du personnel de maîtrise et de direction, 1982-83 et 1983-84, page 3.

9- M.F.P., La gestion du développement pour les cadres supérieurs et le personnel de maîtrise et de direction, novembre 1981, page 2.

10- Idem, p. 2.

11- Idem, p. 17.

membres de jury ou au perfectionnement d'ordre professionnel et à l'apprentissage de la langue anglaise. On réduisait donc ainsi à une moyenne de deux jours par cadre l'effort entrepris pour améliorer la qualité de leur gestion. En effet, seulement 41.9% des jours/personne sont consacrés aux principes de gestion. Phénomène plus grave encore, le nombre de jours/personne décroît de 11,702 à 7,945 par rapport à la planification initiale.

En 1981-81, on fixe un objectif de cinq jours/personne pour le développement des cadres. Le thème de l'environnement attire 52.6% des participations, alors que la gestion proprement dite ne bénéficie que de 25.9% des jours/personne utilisés. Quant aux sciences du comportement, elles se classent bonnes dernières avec un faible 3.1%. Le perfectionnement professionnel, l'apprentissage de la langue anglaise et d'autres activités de même type monopolisent 18.4% des jours/personne (12). Globalement, le nombre de jours/personne ne s'élève pourtant qu'à 3.34 jours par cadre, une régression par rapport à l'année précédente.

Pour l'année 1982-83, la moyenne se situe à 3.8 jours par cadre, une augmentation d'à peine 0.46 jours/personne. Nous sommes donc encore très éloignés de l'objectif de 5 jours/personne prévu initialement. Il nous faut toutefois mentionner que cette moyenne s'établit en tenant compte de l'ensemble du personnel d'encadrement. Celle-ci augmente de 5.5 jours/personne lorsque l'on tient compte du fait que seulement 69% des cadres participent à des activités de perfectionnement. Cette année-là, les activités non reliées à la gestion monopolisent 2,133 jours/personne sur 9,094, soit 23.5%. Par ailleurs, le perfectionnement en matière de gestion représente 76%; les principes et techniques de gestion, l'environnement et les sciences du comportement se répartissent ainsi: 62%, 32% et enfin 6% des jours/personne (13).

12- M.F.P., Orientations générales concernant le développement des cadres supérieurs, de la relève cadre ainsi que du personnel de maîtrise et de direction; années 1982-83 et 1983-84, Annexes, p. 4.

13- M.F.P., Le développement du personnel d'encadrement, Bilan gouvernemental 1982-83, février 1984, page 8.

De 1979-80 à 1982-83, l'effort global de perfectionnement a donc augmenté en termes de jours par cadre. Cependant, l'effort n'a été que très minime et en dents de scie: 3,31 en 1979-80, 3,14 en 1980-81, 3,34 en 1981-82 et enfin de 3,8 pour l'année 1982-83 (14).

Ce bilan tracé, il n'est pas inutile de comparer les normes s'appliquant à l'ensemble des effectifs de la fonction publique. Pour la période de 1976 à 1983, on constate que l'effort global de développement en jours/personne diminue sensiblement (15).

Lorsqu'on étudie l'effort de développement demandé par les ministères et organismes, ce qui est autorisé par le Conseil du trésor et ce qui en bout de course se réalise, l'on constate une diminution à tous égards. De 1976-77 à 1982-83, l'effort de développement demandé passe de 1,7% à 1,01%, ce qui est autorisé de 1,70% à 98% et ce qui est réalisé effectivement de 1,08% à 88%.

On invoquera, bien sûr, que la marge de manoeuvre a été réduite considérablement par les restrictions budgétaires comme par les contraintes des organismes centraux. Ces raisons ne peuvent cependant expliquer les différences entre ce qui est autorisé par le Conseil du trésor et ce qui par la suite se réalise à l'intérieur de chacune des organisations. Pour une fois, le Conseil du trésor ne peut être le bouc émissaire. En effet, depuis 1976-77, il a constamment, année après année, autorisé plus que les organisations n'avaient réalisé les années précédentes.

De la même façon, les ministères et organismes, année après année, ont constamment demandé un effort de développement supérieur à ce que le Conseil du trésor autorisait, mais surtout à ce qu'ils avaient eux-mêmes réalisé dans le passé. Les demandes plus élevées des ministères et

---

14- M.F.P., Le développement du personnel d'encadrement, Bilan gouvernemental 1982-83, février 1984, p. 29.

15- Effort de développement = $\frac{\text{total de j/p x 100}}{\text{total des effectifs x 248 j. ouvrables}}$

organismes témoignent-elles d'une volonté véritable de développement ou plutôt d'une volonté d'accroître des budgets susceptibles de toute façon, selon plusieurs, d'être l'objet des "premières coupures"?

Tableau 7: EFFORT DE DÉVELOPPEMENT *

	Demandé par les ministères/ organismes	Autorisé par le Conseil du trésor	Réalisé par les ministères/ organismes
1976-1977	1,70%	1,70%	1,08%
1977-1978	1,44%	1,27%	0,87%
1978-1979	1,34%	1,17%	0,65%
1979-1980	1,05%	0,89%	0,68%
1980-1981	1,03%	0,93%	0,70%
1981-1982	1,00%	0,93%	0,59%
1982-1983	1,01%	0,94%	0,88%
1983-1984	0,99%	0,98%	non disponible
1984-1985	1,13%	1,12%	non disponible

* Pourcentage des jours ouvrables consacrés au développement par rapport à la totalité des jours ouvrables des employés des ministères et des organismes.

Source: Ministère de la Fonction publique. L'administration de la politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique du Québec, rapport synthèse sur la planification du développement des ressources humaines dans la fonction publique pour l'année 1981-82, septembre 1982, p. 20.

Tel que le tableau ci-dessus le démontre, les ministères et organismes ont, jusqu'en 1982 et pour des raisons non-identifiées, réduit, dans le meilleur des cas de 21%, la réalisation de leurs objectifs autorisés par le Conseil du trésor. L'année 1982-83 marque un rapprochement entre l'effort de développement réalisé par rapport à celui autorisé, soit .06%. A cet égard, pour les années 1983-84 et 1984-85 les données ne sont pas actuellement disponibles. Nous remarquons cependant que pour la même période l'effort demandé par les ministères et organismes et celui qui est autorisé se rejoignent sensiblement, contrairement aux sept années précédentes.

En fait, quelle que soit la limite imposée par le Conseil du trésor, les organisations n'arrivent pas à l'atteindre. Quelle que soit la limite autorisée, les organismes ne réussissent pas, sauf en 1982-83, à dépasser 70% de celle-ci. Quelle que soit la limite fixée et malgré une relative stabilité à cet égard, les organisations performent "par vagues".

Plusieurs raisons peuvent expliquer, sans pour autant justifier, cet état de fait. Par ailleurs, la cause première n'est identifiée clairement par aucun intervenant:

- Les dirigeants des organisations concernées ne comprennent pas la nécessité et l'importance du DRH, et donc le traitent en secteur négligeable.

- Dès qu'un effort au plan des restrictions budgétaires est requis, c'est naturellement ce domaine qui est touché en premier.

- On n'évalue pas de façon scientifique et rigoureuse les activités du DRH, ce qui rend ce secteur d'activités hautement vulnérable.

- La planification en matière de DRH, bien qu'ayant plus de huit ans d'histoire, n'en est qu'à ses balbutiements; les organisations ne traduisent pas en activités réelles les objectifs de leur plan.

- Les orientations en matière de DRH manquent de clarté et les activités sont rarement conçues dans une perspective organisationnelle.

Si les statistiques en termes de jours/personne montrent assez clairement les fluctuations des efforts entrepris, l'analyse des coûts des programmes de développement nous permet de mettre à jour l'effort réel consenti. En effet, pour l'année 1983-84, 219,355$ des fonds du DRH sont consacrés à des dépenses relatives aux frais de voyage et de séjour, soit 26% du budget alloué. En 1982-83, sur 678,625$, 32% se dépensent aux mêmes fins (16).

Notons à cet égard que ces pourcentages sont plus élevés chez les cadres que chez toute autre catégorie de personnel.

.2 Le personnel de maîtrise et de direction

En 1980, le personnel de maîtrise et de direction regroupe 7,836 personnes, auxquelles il faut ajouter environ 400 attachés d'administration. Plus du tiers de ces effectifs se trouvent en régions, 33.6% à Québec et 24.9% à Montréal (17).

On suggère les mêmes activités de développement pour cette catégorie de personnel que pour les cadres supérieurs. En 1980-81, les activités développant les principes de gestion totalisent 56% des jours/personne octroyés alors que 19% ont trait aux sciences du comportement et 4% à l'environnement. Les activités non mentionnées dans les orientations générales représentent 21% jours/personne, dont 14.8% consacrés au perfectionnement professionnel.

En 1981-82, les principes de gestion sont favorisés dans une proportion de 61%, l'environnement 22.7% et les sciences du comportement 0.5%.

16- M.F.P., Le développement du personnel d'encadrement: bilan gouvernemental de planification 1982-83, annexe 7E.

17- M.F.P. Orientations générales concernant le développement des cadres supérieurs, de la relève cadre ainsi que du personnel de maîtrise et de direction, 1982-83 et 1983-84, p. 3.

Il est intéressant de souligner ici que les ressources internes assument la prestation de ces activités de perfectionnement, pour les deux tiers du gouvernement. Les ressources internes ne représentent toutefois que 22% des coûts totaux. Jusqu'en 1984, les ministères et organismes ont d'ailleurs pour obligation de respecter un certain quota entre activités assumées par l'interne ou par l'externe (18). Nous ne connaissons pas cependant les modes de calcul utilisé dans l'évaluation de ces coûts.

.3 Orientation des ministères et organismes par rapport aux objectifs gouvernementaux

Comment analyser correctement les efforts de développement des ministères et organismes, alors que non seulement les plans et bilans sont de piètres outils de vérification, mais qu'en plus un certain nombre d'organisations, pour une raison ou pour une autre, refusent de les présenter aux autorités concernées! Par ailleurs, nous avons pu vérifier que certains des ministères et organismes qui ne se soumettent pas à cette procédure dispensaient en général des programmes très intéressants et se situent aisément dans la moyenne supérieure en ce qui concerne leur implication au niveau du DRH.

Dans son rapport synthèse sur la planification du DRH pour la période 1981-82, le ministère de la Fonction publique (19) admet que sept ans après la mise en vigueur de la directive 13-75 (20), il ne peut brosser un tableau global sur le développement des ressources humaines dans la fonction publique.

18- M.F.P., L'administration de la politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique. Bilan synthèse des activités de développement des ressources humaines réalisées en 1981-82, novembre 1982, p. 35.

19- M.F.P., Rapport synthèse sur la planification du DRH dans la fonction publique, 1981-82, p. 33.

20- Directive qui prévoit la productions des plans et bilans par chaque ministère et organisme et leur remise au ministère de la Fonction publique.

On souligne aussi que les thèmes comme la capacité de travailler en équipe, la sensibilité à la pertinence des objectifs poursuivis, la formation des managers de managers sont négligés. Au-delà de 40% des organisations présentent des projets en regard de la préparation à la relève (21), mais ceux-ci s'adressent davantage aux professionnel plutôt qu'au personnel de maîtrise et de direction. Par ailleurs, les or[illegible] semblent incapables de concevoir et de situer le dé[illegible] dans une perspective organisationnelle.

2.2.3 Analyse et recommandations

1- Nous avons déjà déterminé que le développement des ressources humaines doit se définir en termes de résultats à atteindre, de solutions à trouver, de problèmes à résoudre. Nous avons aussi indiqué qu'il faut orienter le développement des ressources humaines dans le but de rendre l'organisation performante et l'individu plus efficace au plan personnel comme au plan professionnel. En conséquence, nous recommandons

Rec. 8 QUE LES ORGANISATIONS NE S'ENGAGENT PAS DANS UN PROGRAMME DE FORMATION SANS S'ASSURER AU PRÉALABLE DE LA POSSIBILITÉ RÉELLE POUR LE PARTICIPANT DE TRANSFÉRER SES NOUVELLES CONNAISSANCE ET HABILETÉS DANS SON TRAVAIL.

2- Si dans le passé, le dépôt des plans et de bilans au ministère de la fonction publique a été utile, nous ne croyons pas que cela réponde aujourd'hui à un besoin. Un certain nombre d'organisations n'y ont

---

21- M.F.P., Le développement du personnel d'encadrement, Bilan gouvernemental, 1982-83, février 1984, p. 25.

jamais participé, d'autres perçoivent cette opération beaucoup plus comme une procédure administrative à laquelle il faut se plier que comme un moment privilégié permettant à une organisation de formuler ses besoins internes. En conséquence, nous recommandons

Rec. 9 QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES N'EXIGE PLUS LA PRODUCTION DES PLANS ET BILANS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES, FOURNISSE LE SOUTIEN TECHNIQUE AUX ORGANISATIONS DÉSIREUSES D'ÉTABLIR LEUR PLAN ET BILAN ET ÉLABORE PLUTÔT DES CRITÈRES PERMETTANT DE JUGER DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

3. Le développement des grandes politiques et des grandes orientations de développement, de même que l'identification des besoins et le choix des activités devraient suivre une procédure différente. Au niveau central, l'Office des ressources humaines serait responsable de l'élaboration des politiques gouvernementales en jonction avec le Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale. Pour ce faire, on consulterait non seulement les administrateurs d'État, mais aussi les représentants des différentes catégories d'employés. Comme il est quasi impensable de remettre constamment et annuellement en question les grandes orientations de développement à l'intérieur de l'administration publique, celles-ci, une fois déterminées, se situeraient dans un contexte de planification de trois ans.

Par la suite, et parallèlement, dans le cadre des orientations gouvernementales, les organisations déterminent leurs orientations particulières et élaborent la liste des besoins de chaque unité administrative. Dans ce processus, tous et chacun des employés

sont mis à contribution. Les gestionnaires, au niveau de leur unité administrative, ont comme tâche de recueillir auprès de leurs employés non seulement leurs besoins individuels, mais aussi ceux qu'ils perçoivent pour leur unité de travail. Cette démarche, en plus de fournir l'assurance d'une meilleure cohésion entre la gestion du travail et la gestion des travailleurs, a aussi comme avantage de faire jouer au gestionnaire un rôle de "coach" dans le développement de ses ressources et dans l'évolution de leur carrière. Nous recommandons

Rec. 10 QUE LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES SOIENT FIXÉES POUR UNE PÉRIODE DE TROIS ANS SELON LE PROCESSUS DÉCRIT CI-HAUT; QUE CHAQUE EMPLOYÉ À L'INTÉRIEUR DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE SOIT AMENÉ À COLLABORER À L'ÉLABORATION DES BESOINS EN DÉVELOPPEMENT ET QUE, PAR LA MÊME PROCÉDURE, L'ON PRÉVOIE AUSSI UNE PÉRIODE D'ÉVALUATION.

4- De la même façon que la Commission spéciale recommandait le contrôle de la qualité des services aux citoyens par le biais d'une commission spéciale d'enquête, nous pensons qu'il faudrait vérifier l'imputabilité des administrateurs d'Etat et des présidents d'organismes en regard du développement de leurs ressources humaines, et ce à tous les trois ans. A cette fin, un groupe de travail procéderait à l'évaluation des réalisations en regard du DRH dans chacune des organisations. Ce moment devrait fournir l'occasion, non seulement de juger la performance des sous-chefs, mais aussi de distribuer "les prix orange et citron", de proposer des modèles à suivre et de réorienter les organisations non performantes. Nous recommandons

Rec. 11 QU'À TOUS LES TROIS ANS UN GROUPE DE TRAVAIL PROCÈDE À L'ÉVALUATION DES

RÉALISATIONS EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS CHACUN DES MINISTÈRES ET ORGANISMES ET VÉRIFIE À CET ÉGARD L'IMPUTABILITÉ DES SOUS-CHEFS.

5- Les sommes d'argent dépensées en développement des ressources humaines, quoique insuffisantes sont quand même importantes. Nous avons constaté qu'un trop fort pourcentage de ces montants sert à défrayer les coûts de déplacements et les frais de séjour des participants. Nous ne pensons pas qu'il s'agisse là d'un investissement rentable. D'autres formules pourraient s'envisager. Nous recommandons

Rec. 12 QUE CHAQUE ORGANISATION DÉVELOPPE DES MÉCANISMES PERMETTANT D'OPTIMISER LES DÉPENSES RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DE RENTABILISER LES COÛTS DE CE DÉVELOPPEMENT.

6- Les recommandations 110, 111 et 114 que formulait la Commission spéciale sur la fonction publique dans son rapport de juin 1982, ne nous semblent plus pertinentes. Nous voudrions revenir sur celles-ci pour expliquer les motifs qui nous amènent à juger aujourd'hui inefficaces des mesures proposées à cette époque.

Recommandation 110: "La négociation par le biais des ententes collectives d'une entente globale annuelle".

Recommandation 111: "La réalisation intégrale des plans de développement préparés périodiquement dans chaque ministère et organisme".

Recommandation 114: "Que les prochains plans de développement préparés par les ministères et organismes comprennent en priorité

des activités portant sur les thèmes suivants: la qualité des services aux citoyens, l'éthique, l'évaluation du rendement du personnel, la productivité, l'imputabilité, la vérification interne, l'évaluation du degré de satisfaction des clients, la formation et le perfectionnement du personnel féminin, les relations de travail, la gestion pro-active, la communication interne, l'intégration et la complémentarité des différentes fonctions de gestion de personnel".

La proposition 119, quant à nous, va à l'encontre même de ce qu'il faut concevoir comme orientation dans le développement des ressources humaines. D'abord, les rencontres que nous avons effectuées avec les organismes syndicaux nous ont démontré le peu d'importance qu'ils attachent à cette question. Ensuite, l'enveloppe globale annuelle ne peut être déterminée qu'en fonction des besoins de l'organisation et des individus. Comment pouvons-nous prévoir, pour une catégorie de personnel et pour la durée d'une convention, les sommes qui seront nécessaires? Même si cela s'avérait possible, rien ne nous assure que la totalité de ces sommes seront toujours utiles. Finalement, cette approche favorise davantage ce qu'il est convenu d'appeler "l'approche cafétéria", c'est-à-dire une utilisation peu contrôlée et souvent peu productive.

Outre que la recommandation nous apparaît comme un voeu pieux, elle va elle aussi à l'encontre des orientations que nous privilégions aujourd'hui. Cela revient à dire que parce qu'une organisation a préparé des prévisions budgétaires, elle se doit, en cours d'année, même si cela ne s'avère pas utile, de dépenser l'enserghie des sommes prévues. Dans une orientation comme celle-ci, tout bénéfice, tout profit est impossible, sauf s'il a été prévu initialement. Ajoutons de plus que des circonstances nouvelles peuvent amener une organisation à ne plus reconnaître comme importantes des activités qui avaient été jugées comme telles en début d'année. Cette recommandation ne reconnaît pas l'essentielle souplesse que doivent comporter les plans de développement de chacune des organisations.

Bien qu'il nous apparaisse important de relier à la gestion du développement des ressources humaines l'ensemble des problèmes relevant de la gestion des personnes, il ne nous semble pas utile d'entrer dans le genre de détails prévus par la recommandation 114. Qu'il nous suffise d'affirmer que les activités visant des changements de mentalité et prônant des changements de valeurs devraient rejoindre l'ensemble des membres de l'organisation, nous recommandons

Rec. 13 DE NE PAS TENIR COMPTE DES RECOMMANDATIONS 110, 111 ET 114 DE LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LA FONCTION PUBLIQUE.

2.3 Les professionnels en situation de gérance

2.3.1 État de la question

Le plan initial de ce projet d'intervention ne prévoyait pas mettre un accent particulier sur les professionnels en situation de gérance. Cependant, au fur et à mesure des entrevues, nous avons constaté le peu d'attention accordée à ce type de personnel en regard de leur développement. D'ailleurs, le président de l'Office des ressources humaines, monsieur Claude Bélanger, conscient de cet état de fait, avait déjà attiré notre attention sur ce phénomène.

La déficience des ressources documentaires sur le sujet nous a imposé l'administration d'un questionnaire aux organisations. En effet, dans la plupart des bilans, on n'identifiait pas nécessairement de façon distincte la clientèle visée. On retrouvera le questionnaire ainsi que le tableau des réponses reçues en annexe B.

Soulignons immédiatement que malgré les pré-tests effectués, il nous est apparu, dès la lecture des premières réponses, que de chercher à analyser la situation des "professionnels en situation de gérance", c'est déjà mal poser le

problème puisque l'expression même cause dès le départ de nombreux malentendus.

Certains répondants utilisent l'expression "professionnels en situation de gérance" en excluant toutes les personnes ne faisant pas partie d'une corporation professionnelle. D'autres comprennent l'expression en la limitant aux personnes théoriquement couvertes par le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec. A cela s'ajoutent les gestionnaires qui appliquent la notion en fonction du terme "gérance". L'on perçoit donc les difficultés rencontrées avec un éventail de possibilités aussi large. Se basant sur une définition différente de la nôtre, nous sommes quasi-convaincus qu'un certain nombre d'organisations ont pu omettre de leurs réponses des employés couverts par notre recherche ou encore, comme il est possible aussi, que d'autres n'aient pas du tout répondu.

Malgré ce premier problème technique, les données recueillies nous apparaissent cependant fiables dans la mesure où, même si effectivement les réponses ne couvrent pas toutes les personnes visées, la situation que nous décrivons constitue un tableau minimal sur cette question.

Le taux de réponse au questionnaire nous semble acceptable. En effet, sur 55 organisations contactées, 27 ministères, 13 organismes et six sociétés d'Etat ont répondu, pour un total de 41 organisations. Bien entendu, entre autres choses, et pour les raisons déjà mentionnées, nous ne pouvons nous permettre de projections à partir des données recueillies. Nous considérons néanmoins que l'analyse de 80% des organisations contactées permet de supposer que les problèmes vécus par "les professionnels en situation de gérance" ne doivent pas être fort différents ailleurs.

Sauf deux, toutes les organisations répondantes emploient des professionnels en situation de gérance. On perçoit un certain malaise dans leurs réponses. En effet, si certains directeurs de personnel avancent des chiffres sans hésiter, d'autres n'avouent avoir à leur emploi que très peu de professionnels dans cette situation, au sens du Code du travail. Ils spécifient néanmoins qu'à leur avis, nombreux sont les professionnels qui assument à des niveaux

divers des responsabilités de gérance sans pour autant être nécessairement identifiés comme tels dans leur organisation.

D'après les données recueillies auprès des ministères, en 1985, quelque 1,166 professionnels assument des responsabilités de gérance auprès de 15,730 personnes, soit une moyenne de 13.5 employés pour chacun d'eux. Cette moyenne ne correspond pas cependant à la réalité puisqu'à eux seuls, les ministères du Revenu et du Transport déclarent 171 professionnels en situation de gérance pour 5,668 employés. La moyenne chute à dix personnes par professionnel si l'on excepte ces deux ministères.

Les organismes gouvernementaux et les sociétés d'Etat vivent à peu près la même situation, bien qu'il semble que le nombre d'employés sous la responsabilité des professionnels en situation de gérance soit moins élevé que dans les ministères. En effet, les 13 organismes totalisent 319 professionnels-gérants pour 2,708 personnes, une moyenne de 8.25 pour chacun d'eux. Quant aux six sociétés d'Etat, elles emploient 38 professionnels pour gérer 658 personnes, soit une moyenne de 6.7.

Tableau 3: Les professionnels en situation de gérance: données selon le type d'organisation

	Ministères	Organismes	Sociétés d'Etat	Total
Organisations ayant répondu au questionnaire	22	13	6	41
Professionnels en situation de gérance	1 166	329	98	1 593
Nombre de personnes gérées	15 730	2 708	658	19 096
Moyenne de personnes gérées	13,5	8.25	6,7	12
Ressources financières consacrées au DRH	134 322$	120 704$	12 989$	268 015$
Nombre de participants	1 043	113	23	1179

Force est donc de constater que les moyennes de personnes gérées par des professionnels diffèrent selon le genre d'organisation où ils oeuvrent: 13,5 personnes pour les ministères, 8,25 pour les organismes et enfin 6,7 pour les sociétés d'Etat.

Globalement, les 41 organisations qui nous ont répondu utilisent 1,593 professionnels en situation de gérance, ayant la responsabilité de quelque 19,096 individus.

Règle générale, ces professionnels ont eu accès à des activités de formation et de perfectionnement. Encore faudrait-il voir lesquelles!

Plusieurs organisations ont cependant répondu que rien n'était prévu pour cette catégorie de personnel: le ministère de la Science et de la Technologie, la Commission des affaires sociales, la Régie des installations olympiques et la Régie des permis d'alcool. Ces organisations ont cependant peu de personnel ou, comme c'est le cas du ministère de la Science et de la Technologie, sont de création récente. Jusqu'à ce jour, rien ne nous assure que les organisations n'ayant pas répondu au questionnaire ne sont pas dans la même situation.

Les renseignements obtenus ne nous satisfont pas totalement car les organisations nous donnent le nombre de professionnels en situation de gérance, mais, très souvent, elles omettent d'évaluer le pourcentage d'entre eux qui ont effectivement accès à des activités de DRH. Il devient donc difficile d'évaluer la proportion d'entre eux qui ont profité de telles activités. Certaines organisations nous proposent des données en termes de jours/personne, d'autres nous indiquent le nombre de personnes ayant participé à une activité quelconque sans spécifier de durée, enfin, quelques-unes nous donnent le titre des cours suivis par quelques individus. Manifestement, les organisations répondantes n'ont pas les outils nécessaires à cet égard.

Il se dégage cependant des renseignements recueillis que les professionnels en situation de gérance bénéficient, à l'instar de tous les autres professionnels, d'activités de formation et de perfectionnement reliées à leur spécialisation. En terme de jours/personne, tout porte à croire que ces activités

ne sont pas très étoffées et qu'en moyenne elles ne dépassent pas tellement plus qu'un jour/personne par individu.

Il s'agit de mise à jour des connaissances, de perfectionnement professionnel et, surtout de participation à des colloques ou congrès. Au-delà de ce type d'activités, s'ajoutent également des cours universitaires. Cependant, très peu de ministères offrent cette dernière possibilité, contrairement aux organismes gouvernementaux et aux sociétés d'Etat. Les ministères ont en général recours à des programmes dispensés par des ressources externes à leur organisation, surtout l'ENAP et les HEC. Nous retenons donc le peu de préoccupation de leur développement en tant que gestionnaire. En effet, si l'on comptabilise les ressources financières consacrées, on constate aisément que le développement de la gestion est le parent pauvre des activités offertes. Et encore, à ce chapitre, la formation de type universitaire draine une grande partie des ressources financières disponibles.

Il est évident que l'on n'identifie aucun besoin particulier de formation ou de perfectionnement pour la catégorie des professionnels en situation de gérance. En effet, sur 33 organisations, seulement neuf d'entre elles leur offrent un programme particulier. Lorsque l'on tient compte du nombre de personnes sous leur gouverne, cette carence peut nous inquiéter à bon droit.

Le portrait s'assombrit encore davantage lorsque l'on sait que les programmes spécifiques ne s'appliquent qu'au personnel en régions pour deux organisations, que trois autres ne couvrent que ceux identifiés "relève de gestion" et que les quatre dernières traitent de thèmes aussi diversifiés que: la délégation en matière de relations de travail, l'application de mesures administratives et disciplinaires, la gestion en général, la connaissance des individus, le leadership et la motivation.

Certaines organisations, une bien petite minorité, indiquent cependant que bien qu'aucune activité particulière ne soit prévue, leurs professionnels en situation de gérance peuvent, à l'occasion, profiter des programmes s'adressant à leurs cadres. Généralement, ces programmes concernent la gestion de projets, l'évaluation du rendement du personnel, la gestion de la motivation et de la productivité.

Qui initie la participation à des activités de développement, d'où originent les demandes, à qui profitent-elles, aux organisations ou aux individus? A cet égard, les réponses sont relativement nuancées et surtout très partagées. En effet, si sept répondants au questionnaire considèrent qu'il s'agit avant tout d'une démarche conjointe de l'organisation et des individus, d'autres précisent que la participation des professionnels en situation de gérance s'inscrit dans le cadre d'un cheminement individuel. Ces participations s'intégreraient pour la plupart aux priorités de l'organisation, sans toutefois originer d'une planification délibérée. Par ailleurs, neuf organisations indiquent que leurs besoins sont à l'origine de la participation alors qu'à l'inverse six autres avouent que seuls des besoins individuels motivent le choix des activités de DRH. Nous doutons cependant de la véracité de certaines réponses: il nous a semblé à l'analyse que l'approche "cafétéria" prenait le dessus, même chez les organisations qui prétendent faire primer les besoins organisationnels sur les besoins individuels.

On avait raison de nous alerter. Hors de tout doute, il existe en cette matière un manque flagrant de cohésion, sinon de leadership. Nous avons apprécié la coopération des organisations. Celle-ci nous permet de risquer maintenant quelques propositions.

7.3.2 Analyse et recommandations

1- Nous avons pris connaissance de la diversité des définitions données à l'expression "professionnel en situation de gérance". Cette diversité entraîne des difficultés en regard de l'identification de ce type de personne, mais crée aussi des différences de traitement inacceptable. Nous recommandons

Rec. 14 QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES ÉLABORE UNE DÉFINITION CLAIRE D'UN PROFESSIONNEL EN SITUATION DE GÉRANCE ET PRÉCISE LES CONDITIONS QUI DEVRAIENT S'APPLIQUER À CE TYPE DE PERSONNEL.

2- Plus de 1,500 professionnels en situation de gérance ont sous leur direction près de 20,000 employés et, comme nous l'avons déjà démontré, ceci n'est pour nous qu'un portrait minimal de la situation réelle. Nous recommandons

Rec. 15 QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES POURSUIVE CETTE ÉTUDE ET DRESSE LE TABLEAU COMPLET DE LA SITUATION DES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE (leur nombre, le nombre d'employés gérés, leur développement et les modes de gestion utilisés).

3- De plus, nous recommandons

Rec. 16 QUE L'OFFICE PROCÈDE À L'EXAMEN DE CE QUI AMÈNE UNE ORGANISATION À IDENTIFIER OU À PERMETTRE UN POSTE DE PROFESSIONNEL EN SITUATION DE GÉRANCE ET DRESSE LE BILAN DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE CETTE CATÉGORIE DE PERSONNEL.

4- Nous recommandons

Rec. 17 QUE DES PROGRAMMES PARTICULIERS DE FORMATION EN GESTION SOIENT MIS SUR PIED POUR LES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE, À MOINS QU'ILS N'AIENT ACCÈS AUX PROGRAMMES DESTINÉS AU PERSONNEL RÉGULIER D'ENCADREMENT.

5- Nous recommandons

Rec. 18 QU'À CET ÉGARD, L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES JOUE UN RÔLE-CONSEIL ET COORDONNE LES EFFORTS.

2.4 Les programmes centraux

2.4.1 Le programme de Formacadres

.1 Description du programme

La documentation sur ce programme est extrêmement limitée. En fait, hormis celle destinée aux participants, seuls deux documents de fond existent: le premier, produit par le jury de Formacadres et présenté au Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale en 1982, consiste en une analyse du programme assortie de recommandations; le deuxième, une analyse systémique du même programme, a été présenté par quatre étudiants dans le cadre d'un cours du professeur Pierre Voyer, de l'Ecole nationale d'administration publique.

À ceci, nous ajoutons les renseignements recueillis lors des entrevues avec les responsables du programme, les administrateurs d'Etat et certains participants.

Il ne peut s'agir pour nous de nous prononcer sur tous les aspects internes du programme Formacadres. Cela dépasserait largement notre champ d'étude. Ce qui nous intéresse ici, se rapporte davantage à la mesure de l'utilité d'un tel programme central pour les organisations. Nous sommes aussi préoccupés de vérifier si les motifs ayant justifié sa mise en place existent toujours. Finalement, il nous importe de savoir comment sont utilisées les ressources qui terminent cette formation. Au-delà de ces interrogations, nous devons également questionner la pertinence de programmes centraux de développement.

Mis sur pied en 1979, le programme Formacadres veut développer une expertise fiable et former des professionnels de l'administration publique, des personnes capables d'assumer la relève d'une partie du personnel d'encadrement par un cheminement accéléré. Il s'agit donc d'un programme destiné à former des généralistes, des cadres à vocation gouvernementale plutôt que sectorielle. Cette filière plus rapide doit préparer des professionnels à assumer des responsabilités de gestion et doit annuellement former environ 10% de la relève, ce qui représente approximativement entre 15 à 20 personnes (22).

Chez les candidats on recherche une certaine représentativité régionale ainsi qu'un nombre toujours croissant de candidatures féminines. Un diplôme de premier cycle ou l'équivalent constitue un pré-requis. Le programme accueille des professionnels à l'emploi du gouvernement ainsi que des membres du personnel de maîtrise ou de gestion. Tel que l'énonce la documentation officielle:

> Formacadres requiert également des personnes qui posent leur candidature au programme qu'elles démontrent aux membres du jury de sélection un intérêt et un potentiel pour la gestion supérieur à la moyenne, qu'elles aient fait preuve d'une disponibilité peu commune et d'une réelle volonté d'améliorer leur efficacité, et que leur conception de l'administration publique et du rôle des administrateurs soit compatible avec les principes fondamentaux du programme (23).

Les objectifs sont donc triples: la formation accélérée de futurs cadres, l'amélioration de la qualité de la gestion chez les cadres et, enfin, la possibilité pour des jeunes prometteurs d'accéder à des fonctions d'encadrement.

22- Formacadres, Document d'information à l'égard des tuteurs et des tutrices, p. 4.

23- Formacadres, Recrutement 1983-1984, p. 11.

Au début du programme, deux principaux types d'activités sont offerts: des sessions ad hoc de perfectionnement dispensées par l'ENAP et des stages à des postes-cadres au sein des administrations publique et privée. Plus précisément, cette formation vise l'acquisition d'un certain nombre d'habiletés au niveau de la gestion, de la prise de décision, de la direction, de la communication et de la promotion (74).

Le programme s'est cependant sensiblement transformé depuis sa création, notamment par des modifications aux conditions d'admissibilité, par la création de jurys ministériels, par l'utilisation du centre d'évaluation et enfin par l'intégration du programme de maîtrise de l'ENAP à la formation offerte aux participants. Aujourd'hui, le programme de formation étant plus individualisé, la maîtrise à l'ENAP n'est plus obligatoire. Par ailleurs, en 1982, les autorités gouvernementales procèdent à une refonte du programme: on ramène alors sa durée à trois ans plutôt que cinq et on restreint les stages dans l'entreprise privée.

L'administration du programme relève successivement du Secrétariat du Conseil du trésor, lors du démarrage du projet, de la Direction générale du personnel d'encadrement du ministère de la Fonction publique, à compter de 1979, et, finalement, depuis l'aboliton de ce dernier, de l'Office des ressources humaines. Cependant, on le place sous la responsabilité du Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale.

Une très grande liberté est laissée aux participants dans l'organisation de leur formation. En effet, ils ont le choix de leur tuteur, généralement des sous-ministres ou des cadres supérieurs, de même que de leur orientation, dans la mesure évidemment où les objectifs généraux du programme sont respectés. Le jury doit entériner leur choix.

74- Formacadres, L'évaluation des participants, p. 11-15.

.7 Les perceptions des administrateurs d'Etat sur le programme Formacadres

Les administrateurs d'Etat ont généralement une perception des objectifs du programme qui correspond assez bien à ceux énumérés précédemment. Ils considèrent en effet que ce programme vise à identifier des jeunes prometteurs, à promouvoir la mobilité et à permettre l'apport d'idées nouvelles dans l'administration publique, le tout à l'intérieur d'une démarche accélérée.

Plusieurs administrateurs émettent cependant des doutes sur la valeur même de ce type d'apprentissage. D'après eux, ce programme ne fait qu'accélérer la formation, mais ne fabrique pas nécessairement des gestionnaires et, très souvent, ne favorise pas une carrière rapide. Pour eux, la gestion ne s'apprend pas dans les livres et peu de bons gestionnaires ont une formation académique en gestion. Seulement deux d'entre eux estiment qu'il s'agit d'un gaspillage de ressources. Le concepteur du programme suppose qu'il a dû sûrement se bureaucratiser depuis ses débuts.

Malgré ces quelques notes discordantes, peu d'administrateurs d'Etat ont une perception carrément négative du programme. En fait, une très grande majorité d'entre eux en tracent un bilan nettement positif. Ils soulignent l'importance que l'on doit accorder à une meilleure formation de généraliste chez les futurs cadres, jugent l'entreprise sérieuse et la sélection bien faite.

Malgré cette appréciation assez positive, le programme soulève tout de même un bon nombre de critiques et la plus fréquemment évoquée concerne l'intégration de cette expérience dans un plan de carrière.

Les administrateurs s'interrogent également sur la longueur et sur les coûts du programme. Certains vont même jusqu'à affirmer qu'il s'agit d'un programme luxueux et, de surcroît, élitiste. Cette perception n'est cependant pas partagée par la majorité d'entre eux.

Sans les partager tous, nous relevons un certain nombre de commentaires recueillis:

- contradictions entre les buts visés et la réalité;
- on vise les meilleurs candidats et ce ne sont pas eux qui y sont attirés;
- le système de concours nuit à la planification des carrières et donc à l'efficacité du programme lui-même;
- pourquoi mettre l'accent sur la formation de nouveaux cadres au moment où on coupe de nombreux postes dans l'administration?

De façon générale, nous tenons à souligner que, même si les administrateurs se déclarent d'accord pour favoriser l'entrée de généralistes, nous sentons qu'ils demeurent méfiants à cet égard. Cette réaction peut se comprendre par l'étude de leur dossier respectif.

Au moment des entrevues, la quasi totalité des personnes rencontrées ont mis en doute la procédure de réintégration des finissants de ce programme. Précisons qu'au moment où nous avons procédé à ces rencontres le finissant-Formacadres ne pouvait accéder à une promotion que par voie de concours. Les administrateurs évaluaient donc qu'il s'agissait là d'une formation fort coûteuse si elle n'avait comme seul résultat que de ramener les participants à la case départ.

Depuis ce temps, le finissant du programme Formacadres a accès, par mutation, à des postes d'administrateurs IV ou V. Cette possibilité, depuis toujours en discussion, était débattue au Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale. Sans prétendre que nos interventions ont pu accélérer la décision, nous constatons que celle-ci s'imposait.

La plupart des suggestions émises par les administrateurs d'Etat se présentent en fait comme des réponses aux problèmes soulevés. On souhaite la réduction du temps consacré à la partie strictement scolaire du programme, la création de mini-Formacadres ministériels, l'accroissement du nombre de

stages dans les secteurs privé et parapublic, la mise sur pied d'une section accessible plus facilement aux femmes.

A l'intérieur de toutes nos discussions, nous avons perçu une inquiétude certaine à l'égard des cadres vieillissants: il est en effet très louable de s'occuper de former des jeunes, mais encore faut-il s'interroger sur le rôle que peuvent encore jouer leurs aînés.

Le responsable du programme Formacadres a confirmé par ses propos un certain nombre de commentaires formulés par les administrateurs d'Etat. Notamment, il confirme l'existence de problèmes sérieux de recrutement. On assiste à une diminution du bassin potentiel de candidats, et ceux qui s'y présentent réussissent moins bien l'examen du centre d'évaluation. Récemment, le pourcentage de réussite était inférieur à 20%.

Une explication de cette diminution et des difficultés de recrutement réside probablement dans le fait qu'un certain nombre d'organisations ont mis sur pied des mini-Formacadres à l'intérieur de leurs murs. Nous avons perçu qu'elles voyaient là des avantages certains: une formation répondant davantage à leurs besoins, des stages leur étant plus directement profitables et surtout une plus grande assurance de conserver les participants au sein de leur organisation.

Par ailleurs, en ce qui a trait à la formation académique, monsieur St-Pierre estime que la maîtrise ne peut être utile à tous les candidats. En ce sens, l'ENAP pourrait penser à des modules s'adaptant aux besoins. D'ailleurs, sur les trois années que dure le programme, la scolarité de maîtrise gruge trop de temps. L'on devrait envisager son obtention à l'intérieur d'une année.

.3 Les coûts du programme

En octobre 1984, on recense 109 participants au programme, dont 45 en cours de formation. Des 24 qui l'ont quitté avant la fin, six d'entre eux ont été remerciés et huit des autres l'on fait pour accepter des fonctions de cadres. Des 40 finissants, 22 sont toujours professionnels, dont trois

occupent des postes d'encadrement par intérim et sept professionnels en situation de gérance.

Le taux de placement se situe donc à un peu plus de 50%. Par ailleurs, lorsque les responsables nous indiquent dans leur document que dix finissants sont en bonne voie d'obtenir le statut de cadre, nous nous permettons de contester cette évaluation. En effet, il apparaît clairement qu'ils incluent dans ce nombre les sept personnes occupant actuellement des fonctions de "professionnel en situation de gérance". Nous considérons, et la pratique le confirme, qu'il ne s'agit pas là d'une voie privilégiée. N'oublions pas qu'il y a actuellement dans l'administration plus de 1,500 personnes qui gèrent plus de 20,000 employés sans le statut de cadre. Pourquoi cet état de chose changerait-il? Sûrement pas parce qu'ils ont un jour appartenu à Formacadres.

Pour l'année financière 1982-83, les salaires des 58 participants au programme se sont élevés à 1,990,328$, soit une moyenne de 34,316$ par participant. Si l'on ajoute le coût des salaires du personnel qui les encadre, les frais de scolarité, de déplacements et autres, le coût total de leur formation atteint 7,442,917$, soit une moyenne de 41,779$. Mentionnons que cette moyenne de coût ne tient pas compte de nombreux frais indirects, souvent extérieurs au cadre même du programme: implication des tuteurs et des membres du jury, coûts additionnels pour l'ENAP, institution subventionnée, etc...

Il faut néanmoins souligner que les participants au programme, pendant leurs stages, fournissent une prestation de services. Conséquemment, les coûts [illegible] devraient tenir compte de leur apport aux organisations réceptrices. Selon les chiffres fournis par les responsables du programme, tenant compte [illegible] minorité étudie à temps plein et excluant les salaires, les coûts de formation s'élèvent donc en moyenne à 7,448$ par participant.

De façon à avoir une vue plus précise des coûts engendrés par un tel programme, il faudrait donc estimer l'apport des participants aux stages, évaluer les pertes encourues, ajouter le coût de la formation académique et mesurer les pertes de productivité potentielles causées par l'impossibilité

d'occuper immédiatement des fonctions d'encadrement. Cette mesure devrait par ailleurs s'accompagner d'une estimation de gains réels grâce à une accélération de la formation des participants.

.4 Analyse et recommandations

1- Le programme Formacadres a été pensé et mis sur pied à une époque où le recrutement allait bon train. A ce moment, les restrictions budgétaires limitent moins la gestion quotidienne, et le personnel d'encadrement, nombreux, est relativement jeune. Telle n'est plus la situation. Bon nombre d'administrateurs d'Etat, malgré leur sympathie évidente pour le programme Formacadres s'interrogent sur l'opportunité, la logique et la cohérence de maintenir ce programme. Lorsqu'on doit sabrer dans les effectifs actuels, doit-on continuer à en former de nouveaux? Ne vaudrait-il pas mieux orienter l'action sur le recyclage de ceux actuellement en poste ou encore sur les problèmes de mi-carrière?

Ces interrogations se posent à bon droit. Il semble, en effet, incongru de procéder comme nous le faisons actuellement. Cependant, poser le problème n'entraîne pas de solution automatique. A première vue, nous serions tentés d'aborder dans le même sens et de recommander la disparition pure et simple du programme. Par ailleurs, qui peu prétendre connaître de façon exacte la situation qui prévaudra dans les années 90? L'encouragement à la préretraite chez les cadres existants et les réductions d'effectifs nous placeront peut-être plus rapidement qu'on ne le croit face à des problèmes de relève. Il serait donc hasardeux d'emprunter immédiatement cette voie. Nous recommandons

Rec. 19 DE MAINTENIR LE PROGRAMME FORMACADRES SOUS UNE FORME ET À DES CONDITIONS DIFFÉRENTES, ET CE POUR UNE PÉRIODE DE TROIS À CINQ ANS.

2- Pendant cette période, on devrait procéder à une analyse sérieuse, et du programme et de son impact. On devrait aussi profiter de cette période pour modifier un certain nombre d'orientations. Par ailleurs, il serait plus logique, tant et aussi longtemps que nous ne serons pas assurés de la longévité du programme, de restreindre les nouvelles entrées. Nous recommandons

Rec. 70 QUE POUR LA PÉRIODE PRÉVUE À CET EFFET, IL Y AIT UNE DIMINUTION DES ENTRÉES AU PROGRAMME FORMACADRES, SINON UN GEL.

3- Nous croyons que le programme Formacadres devrait fonctionner de façon différente. Entre autres choses, il serait opportun que l'on procède à une gérance conjointe: Office des ressources humaines et institu[illegible]seignement. Cette gérance conjointe, outre le fait d'élimi[illegible] dédoublements au plan administratif, permettrait d'ajuster les besoins en formation avec les besoins en stage et assurerait des modes de formation différents, collant davantage aux besoins exprimés. Nous recommandons

Rec. 71 QUE LE PROGRAMME FORMACADRES SOIT GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES ET UNE INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT;

QUE LA PARTIE ACADÉMIQUE À L'INTÉRIEUR DU PROGRAMME NE DÉPASSE PAS UNE ANNÉE;

QUE L'ON AUGMENTE LE NOMBRE DE STAGES DANS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES;

QUE SOIT NÉGOCIÉE UNE ENTENTE, ENTRE AUTRES AVEC L'ENAP, AUX FINS DE CRÉ-

DITER AUX PARTICIPANTS DE FORMACADRES, 15 CRÉDITS À LA MAÎTRISE;
QU'ON ENVISAGE D'AUTRES TYPES DE FORMATION QUE LA MAÎTRISE OU D'AUTRES MODES QUE LA MAÎTRISE À PLEIN TEMPS.

4- À travers les entrevues, nous avons pris conscience que déjà quelques organisations ont mis sur pied des mini-Formacadres. Comme nous l'avons déjà mentionné, les raisons imposant de telles décisions ont sûrement à leur base le désir de dispenser à leur relève une formation collant davantage aux besoins et à la culture de l'organisation. D'autre part, nous sommes convaincus qu'en procédant ainsi, les organisations espèrent conserver à l'intérieur de leurs rangs les personnes pour lesquelles elles investissent. Finalement, nous pensons aussi que les organisations espèrent des stages plus collés à leurs priorités ministérielles. Nous recommandons

Rec. 22 QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES ENCOURAGE FORTEMENT LES ORGANISATIONS À SE DOTER DE PROGRAMMES MINI-FORMACADRES ET LES AMÈNE À PROCÉDER À DES ÉCHANGES ENTRE ELLES.

5- La période fixée antérieurement permettrait donc d'expérimenter une formule de gérance conjointe du programme et encouragerait la formation de mini-Formacadres. On devrait, de plus, procéder à une évaluation plus rigoureuse des coûts de l'actuel programme, des contrôles afférents et surtout à une évaluation du rendement du placement. Nous recommandons

Rec. 23 QUE L'ON PROCÈDE DANS LES PLUS BREFS DÉLAIS À UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT DES SOMMES INVESTIES DE MÊME

QUÉ UNE ÉVALUATION DU PROGRAMME FORMACADRES.

2.4.7 Le programme de Renouvellement de carrière

.1 Description du programme

Ce programme, mis sur pied par le ministère de la Fonction publique en novembre 1975, et actuellement régi par l'Office des ressources humaines, vise avant tout la réinsertion en milieu de travail de cadres en difficulté, l'utilisation rationnelle et optimale des cadres supérieurs. On permet ainsi aux participants de faire le point sur leur carrière.

Aux fins de réinsertion, le programme utilise principalement la voie de détachements temporaires, ou de prêts de service généralement d'une durée de six mois. Exceptionnellement, dans le cas d'affectations bien particulières, ce délai peut cependant être dépassé. En plus de la fonction publique, les secteurs parapublic et péripublic ou encore le secteur privé, peuvent également constituer des domaines d'affectation (25).

En plus des détachements temporaires, le cadre en difficulté peut bénéficier, sur une base volontaire, de services de consultation et d'évaluation, de services de consultations médicales ou psycho-sociales, d'une participation à des sessions de formation et de perfectionnement et enfin de l'aide-conseil de professionnels affectés au programme. On ne lui propose cependant pas de sessions structurées organisées à son intention. Quelques cours sont suggérés aux participants à ce programme, notamment celui de l'ENAP qui permet aux cadres de faire le point sur leur carrière. Il faut noter à cet égard que l'ENAP constitue aux yeux des responsables du programme l'institution privilégiée pour leur fournir un support en perfectionnement. Les détachements peuvent être conçus dans une perspective de développement personnel ou encore dans le sens d'un recyclage.

---

25. M.F.P., Programme de Renouvellement de carrière, octobre 1983, p. 19.

L'utilisation de cette évaluation globale demeure entourée de mystères. Rien ne nous indique, sauf peut-être les statistiques mentionnées au début, comment, par qui et dans quels délais sont prises les décisions qui s'imposent.

.? Perceptions des administrateurs d'Etat

Rares sont les administrateurs d'Etat qui ont tenté de donner une définition de ce qu'est le programme de Renouvellement de carrière ou ce que pourrait être un programme de ce type. Cependant, presque tous s'entendent sur l'image négative qu'il projette. On le perçoit comme "dépotoir pour tablettés irrécupérables". Quels que soient les succès individuels des participants, l'image trop négative du programme rend peu rentable et inefficace leur utilisation par les ministères et organismes.

Conséquemment, les motifs pour lesquels les administrateurs d'Etat envoient des cadres "se renouveler" correspondent à l'image qu'ils se font du programme. Selon eux, ce n'est qu'en désespoir de cause qu'ils y ont recours et ils n'y placent que ceux dont ils n'ont plus besoin ou qu'ils jugent irrécupérables. La notion de dépotoir évolue presque vers la notion de dispensaire.

Quelques administrateurs ont par ailleurs une approche différente: ils estiment en effet de leur devoir de régler ces cas-problèmes à l'intérieur même de leur organisation. Ils considèrent comme une opération d'exportation condamnable de ne pas procéder ainsi. Lorsque cela s'avère possible, plusieurs d'entre eux utilisent la mobilité inter-ministérielle sur une base d'échange. Ces essais s'avèrent généralement concluants puisqu'il s'agit souvent d'échanger des cadres dont la seule erreur est d'être identifiés à un échec, qu'il soit personnel ou organisationnel.

Selon les administrateurs d'Etat, l'appellation même du programme est mauvaise car elle ne correspond pas à la réalité observable. Il y a une différence entre la notion de renouvellement de carrière et celle de cadre en difficulté. De l'avis de plusieurs, il s'y fait peu de renouvellement. En fait, l'objectif et les principes du programme sont valables, c'est l'applica

tion qui est mauvaise. A ce sujet d'ailleurs, quelques-uns admettent être les premiers responsables: "On manque parfois de courage et plutôt que de régler les cas-problèmes à l'interne, on utilise la voie facile".

.3 Analyse et recommandations

1- Les administrateurs interrogés nous ont tous parlé de l'image du programme. Le problème est réel et peu importe sous quel angle on l'aborde, la solution ne s'impose pas d'elle-même. La règle voulant que l'on expédie un cadre "en difficulté" avec poste et budget a peut-être limité les dégâts et empêché les organisation de se "débarrasser" à tort et à travers d'un certain nombre de personnes "dérangeantes". Cependant, tout en limitant les dégâts au plan administratif, reconnaissons qu'on les accroît au plan de l'image. Pour qu'une organisation en soit rendue à accepter de perdre poste et budget, il faut que le problème soit réel: c'est du moins ce qui circule dans le milieu.

De plus, nous ne sommes pas du tout convaincus que la formule actuelle permette à ce point de réorienter ou de recycler véritablement. Les statistiques déjà fournies en font preuve, et au-delà de ces statistiques, les témoignages des administrateurs d'Etat qui ont accueilli des cadres du programme nous permettent d'affirmer que le taux de satisfaction n'atteint pas cinquante pour cent. Tout doit être réorienté. Les personnes en difficulté doivent être moins visibles.

A ce chapitre, nous n'avons pas le choix des moyens et nous recommandons

Rec. 74 QUE LE PROGRAMME DE RENOUVELLEMENT DE CARRIÈRE CESSE SES ACTIVITÉS IMMÉDIATEMENT.

7- Malgré ce qui précède, des personnes fréquentent actuellement ce programme et on ne peut du jour au lendemain les retourner dans leur organisation. Le travail avec eux doit se poursuivre jusqu'à ce que soient mis sur pied de nouveaux mécanismes. Nous recommandons donc

Rec. 25 QU'UNE PÉRIODE DE TRANSITION SOIT PRÉVUE.

3- L'Office des ressources humaines devrait donner à un organisme extérieur la gérance d'un nouveau programme. Tout cadre identifié par l'organisation comme "étant en difficulté", devrait se soumettre aux tests du centre d'évaluation de même qu'à une série d'entrevues avec le gérant. Sauf cette étape, toutes les autres devraient se dérouler sur une base volontaire. L'évaluation devrait indiquer si les difficultés sont inhérentes à la personnalité ou à la situation particulière de l'individu et son programme serait donc structuré et organisé en fonction de ses besoins particuliers. Les difficultés rencontrées peuvent par ailleurs provenir soit de conflits personnalisés, soit d'un échec conjoncturel non insurmontable. Il est possible qu'on ne puisse fonctionner dans un milieu sans que cela nous rende pour autant non performant ailleurs. Dans de tels cas, l'Office des ressources humaines procéderait au placement immédiat dans d'autres organisations.

Lorsqu'il y a nécessité d'un programme structuré et organisé pour une personne, cette dernière est sous la responsabilité conjointe du "gérant" et de l'Office des ressources humaines. Son organisation continue d'assumer son salaire et l'Office des ressources humaines les frais du programme de réadaptation. En tout état de cause, aucun programme ne devrait dépasser deux ans et ne devrait pas non plus avoir comme conséquence de tenter de récupérer "l'irrécupérable".

Rec. 26 QU'UN NOUVEAU PROGRAMME RÉPONDE AUX CONDITIONS ÉNUMÉRÉES ET QU'À SON POINT DE DÉPART UNE ÉTAPE D'ÉVALUATION SOIT MISE SUR PIED. LES PROGRAMMES DE RECYCLAGE SERAIENT CONFIÉS À UN ORGANISME EXTÉRIEUR, L'OFFICE SE CHARGEANT DU REPLACEMENT.

4- Nous recommandons

Rec. 27 QUE L'ON FAVORISE LES ÉCHANGES INTER-MINISTÉRIELS.

2.4.3 Les programmes centraux à l'intention des hauts fonctionnaires: le CEPAQ et Kingston

.1 Perception des administrateurs d'Etat

Lorsque nous avons abordé la question du CEPAQ avec les administrateurs d'Etat, il nous est apparu évident que ces derniers font peu de distinctions entre le CEPAQ lui-même et la Mission gouvernementale qui y est intégrée. Il ressort cependant clairement que les administrateurs d'Etat ne forgent leurs opinions vis-à-vis du CEPAQ qu'à partir de leurs impressions sur la Mission gouvernementale. En ce sens, toute critique de la Mission gouvernementale rejaillit obligatoirement sur le CEPAQ.

Nous ne retiendrons ici que ce qui concerne la Mission gouvernementale et reviendrons ultérieurement sur l'organisation du CEPAQ au chapitre trois.

Les opinions des administrateurs d'Etat sur la Mission gouvernementale, comme d'ailleurs sur le programme de Kingston, sont très partagées. Les uns prétendent que ces deux programmes se présentent comme "une voie de garage", les autres, s'ils admettent l'existence de problèmes réels à l'intérieur, en conservent tout de même une perception nettement positive. Ceux-là apprécient la très grande qualité de contenu du programme de Kingston, à un point tel d'ailleurs qu'il nous était possible de déceler une

intérêt personnel, ce qui ne s'applique pas nécessairement à la Mission gouvernementale. On nous a souligné à plusieurs reprises que la qualité des recherches récentes effectuées par des membres de la Mission contribuent peu à peu à en améliorer l'image. Ce programme demeure très intéressant dans la mesure où ses participants peuvent par la suite, entre autres choses par le développement et la circulation d'idées nouvelles, contribuer à l'excellence de l'administration publique. Quelques administrateurs notent que la compétition croissante pour intégrer l'équipe de cette Mission ajoute beaucoup au sérieux de l'entreprise. Cette affirmation met d'ailleurs en lumière la mise en garde faite par le chef de la Mission gouvernementale lorsqu'il prévient des dangers que représentent les deux modes d'accès ou d'entrée à la Mission (26).

Tous les administrateurs d'État insistent sur une caractéristique commune à ces deux programmes; bien que cela ait tendance à changer, l'affectation à l'un ou à l'autre ne semble ni planifiée ni inscrite dans un plan de carrière. De plus, les assurances de réinsertion des participants s'avèrent nettement insuffisantes, rien n'étant prévu au départ à cet effet. Cette période de ressourcement, moment privilégié dans la carrière d'un individu, pourrait davantage profiter tant à ce dernier qu'à l'administration publique si, à son départ, des indications lui étaient données, si des objectifs précis lui étaient signifiés en regard du travail qu'on prévoit pour lui à son retour. Il s'agirait là d'un investissement réel.

Reconnaissons cependant que, dans ce domaine et à ce niveau d'emploi, la planification n'est pas chose facile; on ne gère pas la carrière des sous-ministres ni leur mobilité selon des règles strictes, puisqu'il faut tenir compte du grand nombre d'intervenants, politiques et administratifs, comme du fait que leur affectation demeure ponctuelle.

26- Van Der Donckt, Pierre, Notes sur la situation de la Mission gouvernementale permanente à l'École nationale d'administration publique et sur le renouvellement du protocole entre l'É.N.A.P. et le gouvernement pour la période 1985-88, document non publié, p. 11.

Malgré l'attrait qu'exerce sur eux un programme du type de celui de Kingston, les administrateurs d'Etat demeurent réticents à la formule. Il leur apparaît en effet risqué, voire dangereux, de s'éloigner du réseau de la fonction publique. Ils estiment qu'on pourrait envisager la tenue de sessions plus courtes pour leur ressourcement. Evidemment, ces sessions de deux semaines ou d'au plus un mois, ne seraient accessibles qu'aux individus performants pour que l'expérience acquise soit profitable.

.3 La Mission gouvernementale permanente

Le rôle et le fonctionnement de la Mission gouvernementale se définissent par un protocole qui lie le Conseil exécutif et l'Office des ressources humaines à l'Ecole nationale d'administration publique. Le premier protocole, celui de 1979, proposait quatre objectifs à la Mission gouvernementale:

- fournir une contribution originale et significative au développement de l'administration publique québécoise, particulièrement sur les thèmes qui seront retenus par le gouvernement;

- permettre aux fonctionnaires participants de réfléchir sur leur expérience et d'acquérir de nouvelles connaissances en management et en administration publique, dans un milieu approprié à leur développement personnel;

- mettre à la disposition de l'Ecole des praticiens à titre de professeur, chercheur et conseiller en perfectionnement;

- favoriser des rapports soutenus entre l'ENAP et l'administration publique québécoise (77).

---

77. Protocole régissant la Mission gouvernementale et liant le Conseil exécutif et l'Office des ressources humaines à l'Ecole nationale d'administration publique, 1979.

L'encadrement interne est assumé par le CEPAQ dont la Mission gouvernementale fait partie, alors que l'encadrement externe dépend d'un comité d'orientation composé du secrétaire général associé aux emplois supérieurs, du président de l'Office des ressources humaines, du directeur général de l'ENAP, du directeur du CEPAQ et du chef de la Mission. Ce comité ne s'est cependant réuni qu'une ou deux fois depuis sa création et les rapports annuels d'activités sont maintenant déposés au Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale et à la direction de l'ENAP.

Après six ans d'activités, la vérification des objectifs de départ s'avère de mise. Si l'on le fie au document de monsieur Pierre Van Der Donckt, au moins un des objectifs est atteint puisque "le principal avantage de la Mission a été de permettre à des cadres de première ligne de refaire le plein, d'élargir leurs horizons, de mettre à jour et d'enrichir leurs connaissances en gestion, de s'aérer l'esprit en participant à des colloques, à des missions à l'étranger, grâce à des programmes de lecture et, pour quelques-uns d'entre eux, de retrouver une forme physique qu'ils avaient négligée. Pour ceux qui ont consenti un effort important, les bénéfices ont été considérables autant pour eux personnellement que pour la fonction publique. D'ailleurs, leurs rapports de fin de mandat en font très clairement état" (78).

Plusieurs administrateurs d'Etat nous ont parlé de la qualité d'un certain nombre de recherches produites par des membres de la Mission gouvernementale. Leur contribution au développement de l'administration publique, premier objectif du protocole, n'est donc pas négative bien au contraire, même si l'on peut prétendre que le choix des thèmes répondait davantage à des intérêts personnels plutôt que gouvernementaux.

78- Van Der Donckt, Pierre, Op. cit., p. 3.

A date, 13 gestionnaires, principalement des administrateurs de classes II et III ont participé à la Mission gouvernementale. Près de la moitié, si l'on excepte ceux qui y sont encore, ont poursuivi leur carrière dans des champs d'activités nouveaux. Le temps de réinsertion a cependant varié d'une personne à l'autre et l'assistance à ce niveau est véritablement déficient.

.3 Analyse et recommandations

1- La plupart des commentaires négatifs entendus, autant en ce qui a trait à la Mission gouvernementale qu'au programme de Kingston, relèvent davantage de l'image que projettent ces deux programmes. En fait, au niveau du contenu même des activités, on a vanté abondamment celui de kingston et les réalisations des membres de la Mission gouvernementale sont perçues de plus en plus positivement. Ce qu'il faut donc corriger se situe au niveau de la perception; seule une meilleure planification permettra d'y arriver. Le cadre accepté à l'un de ces deux programmes devrait connaître à son départ les indications quant à son travail futur. Outre le fait que sa période de ressourcement n'en serait que plus profitable, sa réinsertion dans le milieu serait par le fait même accélérée. En conséquence, nous recommandons

Rec. 28 QUE LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ASSOCIÉ AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS COMMUNIQUE AUX PERSONNES CHOISIES LES ATTENTES FUTURES DE LA FONCTION PUBLIQUE À SON ENDROIT ET DES INDICATIONS CLAIRES QUANT À SES POSSIBILITÉS FUTURES DE TRAVAIL.

2- Plusieurs administrateurs d'Etat nous ont souligné l'importance que l'on devrait attacher à la sélection des personnes participant à ces programmes. Tous ont insisté sur l'absolue nécessité de ne retenir que des candidats "réutilisables". Par ailleurs, dans sa note de service, l'ex-responsable de la Mission gouvernementale a dé

montré l'existence de deux modes d'entrée à l'intérieur de la Mission gouvernementale: il y aurait autant de fonctionnaires qui y sont arrivés hors concours qu'on en a nommés après concours. Convenons que cette façon de procéder n'améliore pas l'image du programme. Il nous semble que si l'on veut procéder au placement temporaire d'un cadre "en difficulté" bien d'autres moyens s'offrent au gouvernement. L'existence de la Mission gouvernementale n'empêche nullement les prêts de service autant à l'Ecole nationale d'administration publique qu'à d'autres organismes ou institutions. Pour les raisons déjà mentionnées et pour celles que nous ajoutons maintenant, nous recommandons

Rec. 29 QU'IL N'Y AIT QU'UN MODE D'ENTRÉE TANT AU PROGRAMME DE LA MISSION GOUVERNEMENTALE QU'À CELUI DE KINGSTON: CELUI DU CONCOURS.

3. Nous recommandons de plus

Rec. 30 QUE LA SÉLECTION SE FASSE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE AUQUEL, POUR LA CIRCONSTANCE, S'AJOUTERAIT LE DIRECTEUR DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE.

4. Malgré une évaluation somme toute assez positive du contenu des deux programmes centraux offerts aux administrateurs d'Etat, ceux-ci persistent à entretenir des craintes quant au fait de s'éloigner du réseau de la fonction publique trop longtemps. Par ailleurs, tous souhaitent procéder à un ressourcement personnel, une mise à jour de leurs connaissances qui pourraient leur être suggérés. Nous recommandons

Rec. 31 QUE SOIENT ORGANISÉES DES SESSIONS DE RESSOURCEMENT DE COURTE DURÉE À

L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS D'ETAT. CES SESSIONS POURRAIENT ÊTRE STRUCTURÉES SELON DES FORMULES DIFFÉRENTES, MAIS NE DÉPASSANT JAMAIS UN MOIS.

5. La Mission gouvernementale n'a pas répondu, à ce jour, à l'ensemble des objectifs pour lesquels elle avait été créée. Si certains aspects du programme ont porté fruits, les résultats par rapport à d'autres sont pour le moins inégaux. La participation des membres à l'intérieur de l'ENAP est finalement assez réduite. Le responsable a déjà parlé à cet égard "de bénigne indifférence". Il n'est pas non plus évident que le gouvernement, une fois la sélection faite, se préoccupe suffisamment des personnes qui s'y trouvent. Historiquement la Mission a été intégrée au CEPAQ. Or, celui-ci a évolué depuis ses débuts et les objectifs de l'un ne concordent plus nécessairement avec ceux de l'autre. Ajoutons de plus que le rattachement de la Mission gouvernementale à un secteur d'activités particulier coupe ses membres de l'ensemble des autres secteurs et activités: organisation de colloques, sessions spécialisées, aide internationale, préparation de contenu, sessions de perfectionnement et cours de formation. Du côté gouvernemental, la Mission devait au départ se référer à un comité d'orientation. Ce dernier ne s'est réuni qu'une ou deux fois. Il n'y a pas, selon nous, de meilleur indice pour indiquer le mauvais choix de mécanisme. En conséquence, nous recommandons

Rec. 32 QUE LA MISSION GOUVERNEMENTALE SOIT COMPLÈTEMENT SÉPARÉE DU CEPAQ ET RELÈVE DORÉNAVANT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR LA PARTIE INTERNE ET DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE POUR LA PARTIE EXTERNE.

6- Cette division, bien qu'elle puisse rapprocher les membres de la Mission gouvernementale de l'ensemble des secteurs d'activités de l'ENAP, n'est cependant pas suffisante en soi pour lui faire jouer pleinement son rôle. Il faudrait par exemple que le Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale exprime un certain nombre d'attentes au chef de la Mission, des orientations de développement, indique ses mandats de recherche privilégiés et, surtout, reçoive et discute son rapport annuel ou ses rapports d'étapes. Nous recommandons

Rec. 33 QUE L'ENAP UTILISE DIFFÉREMMENT LA MISSION GOUVERNEMENTALE ET QUE SON RÔLE NE SOIT PAS NÉCESSAIREMENT RESTREINT À L'INTÉRIEUR DES CADRES DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE.

7- Nous recommandons

Rec. 34 QUE LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE PRÉCISE DES MANDATS GOUVERNEMENTAUX À LA MISSION ET EN ACCORD AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENAP, S'ENTENDE POUR FIXER UN CERTAIN NOMBRE DE TÂCHES RELEVANT UNIQUEMENT DE SA RESPONSABILITÉ: COLLOQUES, CONFÉRENCES, PROGRAMME D'ACCUEIL OU AUTRES.

8- Nous recommandons

Rec. 35 QU'AFIN D'ÉTABLIR UNE PERMANENCE ET UNE PLUS GRANDE STABILITÉ À LA MISSION GOUVERNMENTALE, LE RESPONSA

BLE DE LA MISSION AIT UN MANDAT DE TROIS ANS.

9- Nous recommandons

Rec. 36 QUE L'ON ATTACHE UNE GRANDE IMPORTANCE À L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME INDIVIDUALISÉ POUR CHAQUE MEMBRE DE LA MISSION GOUVERNEMENTALE. CE PROGRAMME MIS AU POINT AVANT L'AFFECTATION, DOIT ÊTRE CONÇU AVEC LA PARTICIPATION DU CADRE CONCERNÉ, DU CHEF DE LA MISSION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENAP.

7.3 Les nouveaux concepts

7.3.1 La mobilité: instrument de développement

.1 La mobilité et les administrateurs d'État

Lorsqu'il s'agit d'établir son importance, les avis concernant la mobilité convergent. Certains administrateurs d'État jugent la mobilité interne comme un élément indispensable du développement des ressources humaines car elle permet, outre le développement des individus, de renforcer la culture de l'organisation au détriment d'une culture d'unité de service. D'autres, par ailleurs, considèrent qu'elle s'intègre normalement dans la planification d'un plan de carrière au-delà du développement des ressources humaines.

Il se dégage un consensus en regard de la gestion des carrières. Dû à certaines contraintes inhérentes au système, on ne peut plus l'envisager de la même manière. Ainsi, le gel du recrutement et le vieillissement des

cadres créent un changement de mentalité et obligent le renouvellement à l'interne; il faut désormais penser davantage en termes de carrière latérale plutôt qu'en termes de promotion.

Les administrateurs d'Etat sont placés devant le dilemme suivant:

D'une part, la fonction publique comprend beaucoup de cadres-spécialistes figés dans le domaine de leur spécialisation; cela freine les mouvements horizontaux, de la même façon que la taille des organisations limite souvent la mobilité interne. D'autre part, les administrateurs avouent eux-mêmes ne pas encourager la mobilité externe pour ne pas perdre de bons éléments. Fondamentalement, le problème de la mobilité se situe peut-être là. Comment rendre une politique de mobilité efficace et rendre mobile des cadres compétents si les sous-ministres tiennent à conserver les meilleurs cadres disponibles? Cela explique probablement le fait que la mobilité et la planification des carrières se trouvent reléguées au dernier rang des priorités. Un groupe de travail, formé en 1982, composé de sous-ministres, présidé par monsieur Roland Arpin et qui avait pour mandat de favoriser la mobilité des cadres supérieurs, est arrivé à la conclusion que le système administratif comprend des règles institutionnelles empêchant d'encourager et de systématiser la mobilité.

.7 La mobilité et la gestion des carrières

Dans une étude sur la mobilité des cadres dont les résultats sont connus en avril 1982, il apparaît que 48% des cadres de la fonction publique avaient moins de trois ans de service dans leur emploi actuel. En revanche, 21% d'entre eux avaient entre trois et cinq ans de service et 31% dépassaient le cap des cinq ans. Par ailleurs, le recensement des mouvements effectués par le personnel-cadre entre avril 1980 et mars 1981, révèle que la mobilité latérale, les affectations et mutations, dépassent à peine la mobilité verticale. En effet, les promotions avaient touché 8.8% du personnel d'encadrement alors que la mobilité latérale n'avait affecté que 10.1% de cette même catégorie de personnel.

Les données concernant la mobilité sont cependant sujettes à caution car il appert que la mobilité latérale observée provient en général de changements organisationnels, de réorganisations administratives (29).

Le ministère de la Fonction publique a introduit la mobilité comme élément de développement des ressources humaines. Il suggère, en effet

> "que la mobilité est retenue, dans un premier temps, comme un moyen de développement des cadres de façon à pouvoir, dans un deuxième temps, doter des emplois avec des effectifs d'encadrement plus efficaces. Il s'agit de développer les cadres pour éventuellement mieux doter les emplois" (30).

On allait d'ailleurs très loin dans cette voie en affirmant que toute dotation qui n'a pas pour effet d'enrichir l'expérience du cadre amenuise son efficacité et, à long terme, celle de l'organisation (31).

Dans cette perspective, la mobilité inclut non seulement les mouvements latéraux, l'affectation et la mutation, mais aussi la désignation à titre provisoire, le remplacement temporaire, le mandat spécifique, la participation à des comités de travail, enfin tout élément pouvant contribuer à enrichir la carrière d'un cadre (32).

A cet égard, dans un projet sur la mobilité des cadres supérieurs, le ministère de la Fonction publique propose une stratégie en trois volets: l'élaboration de plans organisationnels de développement, la mise sur pied de

---

29- M.F.P., Le développement chez le personnel d'encadrement, Rapport gouvernemental de planification, 1987-1988, p. 23.

30- M.F.P., La gestion des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec, Le point, décembre 1987, p. 8.

31- Idem.

32- M.F.P., Le développement du personnel d'encadrement supérieur dans la fonction publique, Dossier, février 1989, p. 6.

comités de mobilité inter-ministériels et l'implantation du système de promotion et de mutation simultanées (13).

D'après ce document, les plans ministériels doivent considérer la mobilité comme élément de développement et, à cette fin, mettre l'accent sur la revue d'étape comme instrument privilégié. Les comités de mobilité inter-ministériels sont quant à eux chargés de faciliter la mutation des cadres non repêchés dans le système de promotion et de mutations simultanées. Dans un tel contexte, la mutation prévaut sur la promotion.

En outre, on suggère toute une série d'orientations pour favoriser la mobilité, de l'imposition d'une fourchette de trois à cinq ans comme limite d'occupation d'un même emploi à l'affirmation que la mobilité est

> "un processus volontaire pour les individus et l'organisation. Cependant, lorsque les besoins de l'organisation l'exigent, ils priment sur le caractère volontaire de la démarche des individus" (14).

A cet effet, il est intéressant de noter que les plans de développement produits par 18 ministères et organismes inscrivent la mobilité comme leur principale préoccupation.

7.3.3 Les services aux citoyens

En 1984, le gouvernement dote l'administration publique d'un secrétariat responsable des relations avec les citoyens. A cette époque, cette création va dans le sens des propositions de la Commission spéciale sur la fonction publique de centrer l'attention sur les services aux citoyens ou aux clients. Celles-ci allaient de la création d'une commission parlementaire chargée de

---

13. M.F.P., La politique de mobilité concernant les cadres supérieurs, Projet, p. 3.

14. Idem, p. 4.

vérifier à tous les quatre ans, l'accessibilité et la qualité des services aux citoyens, à la mise sur pied de guichets uniques dans les organisations gouvernementales (35). La Commission recommandait également de sensibiliser la haute fonction publique à cette question en ajoutant aux responsabilités d'un sous-ministre adjoint celle des services aux citoyens.

Pour les commissaires, si ces propositions permettent d'assurer un contrôle parlementaire des services aux citoyens, elles permettent également que les administrateurs soient désormais imputables de la qualité des prestations de services aux citoyens. Cela rejoint d'ailleurs ce que plusieurs administrateurs d'Etat évoquent: lorsque de grands changements s'imposent, l'exemple doit venir d'en haut.

La mise sur pied d'un secrétariat central n'empêche pas que les services aux citoyens demeurent la responsabilité des organisations. Nous avons d'ailleurs constaté que ces dernières font de sérieux efforts dans ce sens. Plusieurs possèdent un programme de DRH très structuré afin d'améliorer la qualité des services aux citoyens. Plusieurs administrateurs d'Etat, sensibilisés à cette question, affirment qu'il s'agit là de leur plus importante priorité. Cela n'est pas toujours tâche facile puisque des changements d'attitudes s'imposent tout au long de la structure. A cet égard, la formation doit être continue, particulièrement pour les gestionnaires et le personnel de première ligne.

Il faut maintenant se demander si une deuxième étape ne devrait pas se préoccuper des services aux clients, qu'il s'agisse de clients externes ou internes à la fonction publique. En ce sens, des activités de DRH doivent se planifier.

---

35. Pour avoir la liste intégrale de ces recommandations, il faut consulter le rapport final des travaux de la Commission: Pour une fonction publique sensible aux besoins des citoyens, moderne, efficace et responsable, Op. cit., p. 16.

Le développement des ressources humaines doit donc avant tout avoir comme objectif principal, dans les services et directions où cela peut s'appliquer, d'améliorer les services aux citoyens, comme aux clients. Corrollairement, le développement de la fierté du produit offert, de l'appartenance et enfin de la confiance en soi s'inscrivent comme des moyens pour atteindre cet objectif.

Pour améliorer les services aux citoyens, il devient essentiel que les organisations développent des outils de contrôle tels l'évaluation hebdomadaire, l'utilisation périodique des sondages, etc. Ces instruments de mesure sont d'ailleurs aussi nécessaires à l'évaluation des programmes de DRH. Si les services aux citoyens deviennent des activités mesurables et si le DRH a comme principal objectif d'améliorer ces services, que ce soit de façon directe ou indirecte, on obtient donc un moyen d'évaluer la valeur des programmes mis en place, ce qui actuellement est loin d'être le cas. Pourtant, dès 1984, une des orientations gouvernementales mise de l'avant par le ministère de la Fonction publique visait à développer chez l'ensemble des cadres appartenant aux organisations gouvernementales "une capacité à dégager des indicateurs de performance et, tout particulièrement, des indicateurs de satisfaction de la clientèle desservie" (36).

2.5.3 Imputabilité et développement des ressources humaines: deux réalités indissociables

Pour que l'imputabilité donne son plein rendement, Louis Bernard affirme qu'il "faut l'intégrer dans une démarche plus globale où l'on met l'accent sur une gestion participative qui fait appel à la motivation des gestionnaires et récompense leur rendement. Isolée, l'imputabilité ne serait qu'un mot nouveau sur une réalité, hélas, inchangée" (37).

36- M.F.P., Orientations gouvernementales de développement concernant le personnel d'encadrement et sa relève, années 1984-1985 et 1985-1986, p. 5.

37- Bernard, Louis, Pour une fonction publique sensible aux besoins du public, compétente et efficace, allocution présentée à l'Institut d'administration publique, octobre 1987, p. 12.

L'imputabilité c'est donc davantage un processus à enclencher plutôt qu'un but à atteindre à court terme. Les sous-ministres du québec en étaient parfaitement conscients lorsqu'ils décrivaient son implantation comme une longue démarche soigneusement planifiée et introduite par étapes, selon des évaluations périodiques. Car, à leur avis, s'il faut mettre de nouveaux mécanismes en place, il s'agit avant tout de nouveaux comportements à introduire et à propager (38).

La position des administrateurs d'Etat sur l'imputabilité est cependant relativement ambiguë (39). Lors d'un colloque organisé par le CEPAQ sur ce thème, ceux-ci se montraient nettement défavorables à sa mise en place, du moins à court terme. De plus, après l'adoption de la Loi 51, et malgré que celle-ci y attache une attention particulière, peu de réalisations ont visé à concrétiser ce concept.

L'indécision, sinon l'hostilité des administrateurs d'Etat contraste d'ailleurs étrangement avec les résultats du sondage administré récemment aux cadres supérieurs du gouvernement du Québec. Ceux-ci se déclarent dans une proportion de 96%, entièrement d'accord avec l'affirmation que les sous-ministres et dirigeants d'organismes devraient utiliser la nouvelle marge de manoeuvre dont ils disposent pour déléguer le plus possible de responsabilités aux gestionnaires des divers niveaux. De façon générale, ils considèrent que cette approche comporte plus d'avantages que d'inconvénients et se sentent donc prêts à passer à l'action (40).

38- Mémoire des sous-ministres du gouvernement du Québec à la Commission spéciale sur la fonction publique, juin 1982, p. 12.

39- Ouellet, Lionel, L'imputabilité dans l'administration publique, essai de synthèse des discussions, dans CEPAQ, Débats sur l'imputabilité. Actes du Colloque sur l'imputabilité tenu les 9 et 10 juin 1983 au Château Mont Ste-Anne, Collection bilans et perspectives, ENAP, p. 168.

40- Conseil du trésor, Centre pour le développement de la productivité. Les gestionnaires et l'administration publique, questionnaire de sondage, résultats préliminaires non publiés, octobre 1985.

L'implantation de l'imputabilité comporte deux types de problèmes, l'un organisationnel, l'autre comportemental. La solution du premier passe par le règlement du deuxième. Opérationaliser ce principe présuppose un changement des mentalités et le DRH est un des instruments susceptibles de le permettre.

Pour faire de l'imputabilité une réalité concrète, le gestionnaire doit disposer de certains outils dont le principal demeure sa propre compétence, laquelle ne lui est pas acquise éternellement. Considérée ainsi, l'imputabilité ne s'admet qu'en autant qu'elle s'intègre dans un processus de formation continue.

Un régime basé sur l'imputabilité ne saurait donc exister sans certaines conditions de base, et tout programme de développement des ressources humaines destiné à des gestionnaires devrait en tenir compte.

7.5.4 Analyse et recommandations

1- Les thèmes de la qualité des services aux citoyens, de la mobilité, supposent, avant même leur implantation intégrale, des changements de valeurs, d'orientations et d'attitudes. Si le développement des ressources humaines se présente comme un outil important dans l'implantation et le développement de ces notions, il n'en reste pas moins que ce n'est sûrement pas grâce à un quelconque programme isolé dans le temps que l'on atteindra les objectifs fixés, non plus qu'on ne pourra de cette façon maintenir l'intérêt constant. En conséquence, nous recommandons

Rec. 37 QUE TOUS LES PROGRAMMES DE FORMATION IMPLIQUANT DES CHANGEMENTS DE VALEURS ET DE COMPORTEMENTS SOIENT INTÉGRÉS DANS UN PROCESSUS DE FORMATION CONTINUE.

2. Il apparaît évident que l'on ne peut, à cet égard, se contenter de ne former que les cadres supérieurs et s'attendre qu'ils procèdent eux

mêmes à la formation dans leur unité administrative. Ce type de programme doit viser beaucoup plus large. Nous recommandons donc

Rec. 38 QUE CES PROGRAMMES S'ADRESSENT À TOUTES LES CATÉGORIES DE PERSONNEL ET À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION.

3- Le ministère de la Fonction publique a déjà souligné l'importance de la mobilité comme outil de développement des ressources humaines. Il avait par ailleurs élargi la voie et recommandé que l'on utilise tous les modes de mobilité disponibles. Malgré ces recommandations, souvent répétées, nous devons constater qu'à ce jour seuls les modes traditionnels de dotation sont généralement empruntés. Rarement sont utilisés, par exemple, le mandat spécifique, la participation à des comités de travail, l'affectation provisoire et bon nombre d'autres outils développant la polyvalence. Nous recommandons

Rec. 39 QU'ON UTILISE, EN DOTATION, TOUS LES ASPECTS DE LA MOBILITÉ EN VUE DE DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES.

4- Il découle de la recommandation précédente que le processus de dotation doit être utilisé avec clairvoyance surtout si on met à contribution l'ensemble de ses particularités. A l'instar du ministère de la Fonction publique, nous recommandons

Rec. 40 QUE LE PROCESSUS DE DOTATION, PAR TOUS LES MOYENS UTILISÉS, VISE L'ENRICHISSEMENT DE LA TÂCHE ET DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE DES CADRES TOUCHÉS.

5- Nous recommandons

Rec. 41 QUE LES SOUS-MINISTRES ET PRÉSIDENTS D'ORGANISMES GÈRENT EUX-MÊMES LEURS CADRES SUPÉRIEURS ET, S'ILS DÉLÈGUENT CETTE ACTIVITÉ, QU'ILS SOIENT À TOUS LE MOINS DAVANTAGE ATTENTIFS À LEUR PLAN DE DÉVELOPPEMENT.

6- Nous recommandons

Rec. 42 QUE LES SESSIONS SPÉCIALISÉES DE FORMATION SE RAPPORTANT AUX SERVICES AUX CITOYENS, COUVRENT AUSSI LA NOTION DE SERVICES AUX CLIENTS.

7- La Commission spéciale sur la fonction publique avait centré son rapport sur la qualité des services à fournir aux citoyens. Pour arriver à de meilleurs résultats, la Commission formulait un certain nombre de recommandations dont les deux principales, selon nous, résidaient dans l'attribution de responsabilités additionnelles à un sous-ministre adjoint et la vérification, à tous les quatre ans, des résultats par une commission parlementaire. Le gouvernement n'a pas retenu les moyens suggérés par la Commission. Le secrétariat responsable des relations avec les citoyens a accompli un travail colossal depuis sa création et a contribué largement à améliorer la qualité des services dans chacune des organisations. Avant qu'il ne soit trop tard, nous croyons le temps venu de mettre fin à ses activités. Le risque que les ministères et organismes se défilent de leurs responsabilités premières et n'agissent qu'au moment où le secrétariat le leur demande demeure présent. Il faut de toute urgence responsabiliser les organisations elles-mêmes. En conséquence, nous recommandons

Rec. 43 QUE L'ON APPLIQUE IMMÉDIATEMENT LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION SPÉCIALE DE LA FONCTION PUBLIQUE À CET ÉGARD ET QUE L'ON METTE FIN À L'EXISTENCE DU SECRÉTARIAT RESPONSABLE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS.

8. Nous avons vu précédemment que l'implantation du principe de l'imputabilité comporte deux types de problèmes: l'un comportemental, l'autre organisationnel. Si l'on doit procéder immédiatement à la mise sur pied de sessions spécialisées visant à changer les mentalités en regard de l'imputabilité, on doit tout autant, et au même moment, prévoir son plan d'implantation dans l'organisation. Nous recommandons

Rec. 44 QU'UN PLAN D'IMPLANTATION DE L'IMPUTABILITÉ SOIT PRÉPARÉ ET QU'À CETTE FIN DES SESSIONS SPÉCIALES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION SOIENT MISES SUR PIED DANS CHACUN DES MINISTÈRES ET ORGANISMES.

7.6 Recommandations additionnelles

1. Tout au cours de nos travaux, soit au moment des entrevues, soit dans les documents consultés, le même leitmotiv revenait sans cesse: pour que quelque chose fonctionne, l'exemple doit venir d'en haut! En effet, plusieurs intervenants nous ont signalé que les activités de développement, surtout lorsqu'elles s'adressent à l'ensemble de la structure doivent être épaulées, pour être efficaces, par les hautes autorités de l'organisation. Les employés peuvent saisir ainsi la volonté d'atteindre les objectifs fixés pour l'ensemble de l'organisation. Ajoutons que nous avons tenté, tout au long de ce chapitre, de faire la démonstration que le développement des ressources humaines se présente comme un outil essentiel au

développement de la gestion et à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'administration publique. Pour y arriver, jamais plus qu'aujourd'hui avons-nous besoin de développer les ressources existantes.

De la même façon que la Commission spéciale a déjà recommandé d'ajouter aux responsabilités des sous-chefs la préoccupation des services aux citoyens, nous pensons qu'aujourd'hui le développement des ressources humaines doit répondre au plus haut niveau de la structure. Pour prendre tout son essor, la gestion et le développement des ressources humaines doivent dépasser le niveau des directions de personnel et des seuls spécialistes en la matière. En conséquence, nous recommandons

Rec. 45 QUE L'ON AJOUTE AUX RESPONSABILITÉS D'UN SOUS-MINISTRE ADJOINT LA RESPONSABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

7. L'Ecole nationale d'administration publique n'a pas échappé aux critiques des administrateurs d'Etat. Un certain nombre sont justifiées et le chapitre trois se chargera de tenter d'y remédier. Par ailleurs, un bon nombre proviennent davantage de leur méconnaissance de l'institution, comme des hommes et des femmes qui la composent, ou, pire, de préjugés véhiculés dans bien des cas depuis sa fondation. L'ENAP existe depuis maintenant 15 ans. Nous pensons qu'il est temps que le gouvernement procède à une analyse de son apport, de l'impact que l'Ecole a pu avoir ou ne pas avoir sur l'administration publique. Il serait également temps que le gouvernement se compromette et indique clairement ce qu'il attend de cette institution dans un sens ou dans l'autre. Nous recommandons

Rec. 46 QUE LE GOUVERNEMENT CRÉE UN COMITÉ DE TRAVAIL POUR PROCÉDER À UNE ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET DE SON

IMPACT SUR LA FONCTION PUBLIQUE. CETTE ÉTUDE DEVRAIT PERMETTRE ÉVENTUELLEMENT AU GOUVERNEMENT D'INDIQUER SES ATTENTES ET DE PRÉCISER SES LIENS ET SES RAPPORTS AVEC L'INSTITUTION.

3- Nous recommandons

Rec. 47 QUE CE COMITÉ SOIT FORMÉ DE CINQ MEMBRES DONT AU MOINS UN SERAIT CHOISI À L'ENAP.

4- Nous recommandons

Rec. 48 QUE DES PROGRAMMES SPÉCIAUX SOIENT MIS SUR PIED AFIN DE TRAITER LES PROBLÈMES DE MI-CARRIÈRE. CES PROGRAMMES DEVRAIENT ÊTRE ÉLABORÉS CONJOINTEMENT AVEC DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT.

5- Dans l'appareil gouvernemental, les dédoublements sont nombreux: ils existent aussi dans le secteur du développement des ressources humaines. Nous pensons donc que l'Office des ressources humaines devrait à cet égard jouer un rôle important: imaginer des modes de collaboration inter-organisations, penser à regrouper les compétences utilisables par les différents ministères à l'intérieur de sessions internes, en somme se préoccuper de la rentabilité et de l'efficacité du fonctionnement.

Cependant, avant de commencer ce travail, l'Office devrait faire en sorte d'éviter elle-même les dédoublements. Nous avons pris connaissance, à titre d'exemple, de services offerts aux ministères que l'on annonce comme étant gratuits. Il s'agit, entre autres choses, d'un programme sur la qualité de vie au travail. D'abord,

nous ne croyons pas que ces services soient gratuits: les ressources internes de l'Office sont tout aussi coûteuses que celles des autres organisations. De plus, nous estimons un peu utopique de penser qu'à elles seules deux ou trois ressources ont pu recueillir toute l'expertise nécessaire pour se permettre de dispenser de tels programmes.

Il s'agit là d'un bon exemple pour démontrer l'utilité des "joint ventures". Nous savons par exemple que l'ENAP, à cet égard, a développé, depuis un bon nombre d'années, une expertise assez exceptionnelle. L'Office aurait pu négocier avec cette institution, inclure ses propres ressources dans le projet et offrir ainsi à l'ensemble des organisations un meilleur produit, à un moindre coût. Nous recommandons

Rec. 49 QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES PROCÈDE À L'ÉVALUATION DES DÉDOUBLEMENTS ÉVENTUELS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, RECOMMANDE DES MÉCANISMES D'ENTRAIDE ET DE COLLABORATION ET SE FASSE UN POINT D'HONNEUR D'ÉVITER LUI-MÊME DE TELLES SITUATIONS.

6. Déjà en 1982, la Commission spéciale sur la fonction publique recommandait que, malgré les gels d'effectifs et aux fins d'assurer la circulation d'idées nouvelles dans l'administration publique, on procède annuellement à l'engagement de finissants universitaires. Nous croyons de plus en plus que la mise en application de cette recommandation s'impose. Par ailleurs, cette recommandation de la Commission pourrait aujourd'hui offrir un ajout important suite à l'étude qui sera faite sur l'Ecole nationale d'administration publique. Pourquoi ne pas penser possible de demander à cette institution de former, à partir d'un bassin de finissants universitaires choisis par

l'administration publique, un groupe d'élite. Nous recom
donc

Rec. 50 QU'ANNUELLEMENT L'ADMINISTRATION PUBLIQUE OUVRE SES PORTES À UNE QUINZAINE DE FINISSANTS UNIVERSITAIRES ET QU'IDÉALEMENT, AVANT LEUR ENTRÉE DANS LA FONCTION PUBLIQUE, CES NOUVEAUX ARRIVANTS PROFITENT D'UNE FORMATION SPÉCIALE ASSURÉE PAR L'ENAP.

te. Nous recommandons

STRATION
À UNE
VERSITAI-
LEUR EN-
QUE, CES
NT D'UNE
ÉE PAR

CHAPITRE TROIS: LE RÔLE DE L'ENAP DANS LE DRH GOUVERNEMENTAL

Il n'y a rien de bien neuf dans le fait de questionner les orientations de l'ENAP: plusieurs recherches et projets d'intervention s'en sont préoccupés. En fait, à l'intérieur de chaque promotion, que ce soit à temps plein ou à temps partiel, les étudiants de cette institution ont fait ou son procès ou ses louanges. Sans oublier ses concurrents qui, à un moment ou à un autre, se sont penchés, pour le bon motif évidemment, sur l'utilité de son existence.

Quant à nous, nous désirons davantage répondre à la recommandation formulée par la Commission spéciale sur la fonction publique: "revoir et préciser le rôle de l'École nationale d'administration publique dans le cadre du processus de développement des ressources humaines dans la fonction publique" (1).

Dans la foulée du chapitre précédent, nous ne nous préoccupons pas de déceler les carences propres à son organisation non plus que ses problèmes internes de fonctionnement mais, bien plus, nous tentons de déterminer comment celle-ci peut s'ajuster aux besoins de l'administration publique.

Pour ce faire, après avoir rappelé les perceptions des administrateurs d'État sur l'ENAP, de même que les attitudes et l'évaluation des membres du personnel de l'institution, nous tenterons de vider la question et analyserons, tour à tour, les différents volets d'activités qu'elle offre et la clientèle qu'elle dessert. De la même façon que nous l'avons déjà fait au chapitre deux, nous formulerons, au fur et à mesure, un certain nombre de recommandations spécifiques, réservant les recommandations d'ordre général, en guise de conclusion.

1- Commission spéciale sur la fonction publique, Pour une fonction publique sensible aux besoins des citoyens, moderne, efficace et responsable, rapport final, Québec, 1982, p. 111.

3.1 Les perceptions des administrateurs d'État sur l'ENAP

Certains consensus émergent des entrevues avec les administrateurs d'Etat. Les divergences d'opinions sont toutes aussi nombreuses.

Globalement, on remarque plus de satisfaction envers le secteur du perfectionnement qu'à l'égard de la formation dispensée par l'ENAP. Malgré quelques difficultés, on note d'ailleurs une nette satisfaction envers les programmes ponctuels et précis commandés à l'ENAP. Une consolidation à cet égard amènerait les administrateurs d'État à utiliser davantage les services de l'ENAP, soit pour élaborer et dispenser des programmes conjoncturels de formation, soit pour des sessions de quelques mois, tant dans le domaine du recyclage que de la réorientation du personnel d'encadrement.

Cependant, aux yeux des sous-chefs, ces deux volets souffrent d'un problème commun, bien qu'à un moindre degré en ce qui concerne le perfectionnement: l'aspect trop théorique des contenus de cours et de sessions. C'est ce qui les amène à affirmer que le produit offert ne colle pas assez aux besoins de la fonction publique.

Quand elles sont connues, les performances des diplômés impressionnent peu. Par ailleurs, l'élaboration unilatérale des contenus de cours n'améliore pas la situation. On souligne aussi, assez régulièrement, la composition trop hétérogène du corps étudiant et on souhaite pour que le "produit" soit vraiment satisfaisant, une meilleure sélection des candidats.

L'absence de liens entre l'ENAP et l'appareil gouvernemental explique l'aspect trop théorique des contenus. Le manque de compréhension mutuel semble la marque de commerce: l'ENAP est perçue comme une université spécialisée dont le corps professoral se trouve coupé du gouvernement. On reproche un manque de recherches sur les grands problèmes de la fonction publique. En guise de solution, on verrait d'un bon oeil des échanges bilatéraux, ou, à tout le moins, on serait prêt à confier des mandats spécifiques à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, à certains professeurs.

Cette ouverture d'esprit peut surprendre à première vue lorsque l'on connaît les jugements qu'ils portent par ailleurs, sur le corps professoral: vaste tablette pour les amis du régime; équivalent du conseil législatif; carriérisme outrancier; statisme et absence d'idées nouvelles. En somme, un "inner circle" qui se complaît par lui et pour lui. Ces critiques, n'affectant nullement les conseillers en administration publique, si elles s'avéraient justifiées, devraient amener l'ENAP à améliorer la qualité de son corps professoral et à attirer davantage des compétences externes à l'institution. Notons cependant que nous avons la ferme conviction que le corps professoral est méconnu. Les critiques, d'ailleurs, sont de plus en plus nuancées, les administrateurs d'État les tempérant lorsqu'ils soulignent une amélioration sensible depuis quelques années.

Généralement, les administrateurs d'État s'entendent pour dire que l'ENAP ne devrait pas conserver son monopole sur la maîtrise en administration publique. Ils se divisent, par ailleurs, sur la nécessité de celle-ci. Certains d'entre eux estiment que l'obtention d'une maîtrise n'est pas nécessaire pour former un bon cadre et qu'un simple diplôme, sanctionnant des études plus courtes, pourrait s'avérer tout aussi efficace. Ils seraient d'ailleurs prêts à rendre obligatoire son obtention pour tous les cadres de niveau I et II. Certains autres s'objectent à une formule de ce type qui va à l'encontre de la tendance nord-américaine.

Quant au statut de l'institution, une nette majorité mise davantage sur l'aspect école gouvernementale plutôt que sur son aspect universitaire. Cela répondrait aux objectifs à poursuivre. Leur prise de position à cet égard conditionne leur attitude quant à la possibilité d'une entrée automatique des finissants dans l'appareil public. Les mêmes qui défendaient la tendance nord-américaine s'opposent à toute forme d'élitisme.

3.2 Attitudes et évaluation du personnel de l'ENAP

3.2.1 Les entrevues

La grande majorité des répondants ne se déclare aucunement surprise de la perception plutôt négative des administrateurs d'État sur l'ENAP et bon

nombre d'entre eux approuve, en tout ou en partie, ce qu'ils considèrent refléter une certaine réalité. Plusieurs rappellent que cette perception perdure depuis au-delà de dix ans. Ils l'expliquent de bien des façons: méconnaissance de l'institution par les administrateurs d'État, méconnaissance des besoins de leurs employés, repli de la fonction publique sur elle-même et bien souvent mépris des universitaires. Un intervenant va même jusqu'à affirmer que les administrateurs d'État ne favorisent pas l'établissement de rapports étroits parce qu'ils craignent les critiques du corps professoral (Goliath craindrait David?). D'autres avouent que l'évaluation provient davantage d'un enseignement trop théorique. Ils concluent quasi tous, mais pour des motifs différents, à la nécessité de les sensibiliser davantage au rôle de l'ENAP.

Au sujet de la maîtrise en administration publique, le personnel présente des évaluations divergentes, sans parler des différences de perceptions entre Montréal et Québec. Certains souhaitent que celle-ci soit tout simplement abolie, alors que d'autres, tout en réalisant ses carences, ne sont pas disposés à retenir cette solution. Généralement, on déplore le caractère trop universitaire de l'institution et la trop grande part consacrée à la théorie. Un bon nombre d'entre eux considère en effet que l'enseignement, surtout des cours obligatoires, est déphasé et ne correspond pas aux besoins de la fonction publique.

Le manque de vie intellectuelle et d'esprit de groupe, le manque d'expérience pratique et de ressourcement, l'absence de motivation, l'âge moyen trop élevé, l'inertie du corps professoral et la grande perte d'énergie consacrée aux déplacements sont des facteurs qui minent la qualité même des cours. On dénonce aussi le statisme du programme de maîtrise et l'absence de débats idéologiques. Nous avons même entendu cet énoncé plus qu'étonnant: "le principal modèle enseigné est celui de l'ignorance".

Tout en nous soulignant la plus grande implication des étudiants à temps plein, on considère, par ailleurs, que les étudiants à temps partiel assimilent mieux la formation car ils en appliquent des éléments quotidiennement dans leur travail et que leur motivation apparaît nettement supérieure. Les professeurs semblent trouver plus "dynamisant" d'enseigner à cette

catégorie d'étudiants: l'âge moyen y est plus élevé, les groupes homogènes et l'expérience plus variée.

Certains, minoritaires par ailleurs, estiment que les étudiants à temps partiel, surchargés de travail, sont plus réfractaires aux idées nouvelles. Cela met en lumière les aspects positifs de la maîtrise à temps plein qui résident dans la qualité de l'encadrement et dans la disponibilité de temps. Pour les autres, la maîtrise à temps plein ne se justifie pas nécessairement dans les circonstances actuelles. Certains se demandent même si son maintien ne dépend pas davantage des subventions qu'elle procure.

Plusieurs intervenants soulignent qu'on construit les programmes en fonction des professeurs déjà engagés, plutôt qu'en fonction des besoins réels. Le fossé qui sépare l'ENAP des administrateurs d'État grandit d'autant plus qu'on ne sollicite pas leur participation. Si l'institution assurait le suivi des diplômés, évaluait leur performance, contribuait à leur mise à jour, elle dégagerait de ces démarches des indicateurs additionnels pour améliorer ses programmes.

Les orientations générales de l'ENAP n'entraînent pas de consensus sauf sur la question de son statut universitaire. À l'exception de deux intervenants qui souhaitent son abolition et malgré l'ambivalence du statut actuel, les membres du personnel considèrent que le maintien du statut universitaire garantit la liberté académique et permet de s'intégrer dans l'ensemble nord-américain. On ajoute, ce qui n'est pas partagé par tous, que le statut permet de conserver les professeurs plus compétents.

Le statut universitaire, gage d'autonomie face à l'État, n'empêche en rien les rapprochements nécessaires. On souhaite donc accroître considérablement les échanges entre les administrateurs et les professeurs, tant au niveau institutionnel qu'individuel. À cet égard, plusieurs suggestions y contribueraient: programme structuré d'échanges de fonction, création d'un lien institutionnel par le biais du Secrétariat à la réforme administrative et aux emplois supérieurs... L'ambiguïté réapparaît cependant lorsqu'on désigne les étudiants comme clients du secteur de la formation et les organisations à celui du perfectionnement.

La situation de monopole de l'École sur la maîtrise en administration publique divise les répondants. Une majorité favorise son abolition. Pour la plupart, ils considèrent que l'institution n'en souffrirait pas trop. Un répondant résume très bien cette opinion en affirmant que la perte du monopole ne ferait pas perdre son expertise, ce qui est d'ailleurs plus ou moins le cas à Montréal. Par ailleurs, on considère le monopole nuisible puisque reponsable, en grande partie, de la faible productivité, due à l'absence de concurrence ou encore en raison des fréquents déplacements qui en découlent.

Les tenants de la position contraire invoquent que, dans ce domaine, le Québec n'a pas les ressources humaines nécessaires pour se permettre de les disperser dans l'ensemble des universités québécoises. Le monopole permet donc la concentration des compétences et assure la prestation d'une formation de qualité. On affirme également que le prestige de l'institution provient de la maîtrise et que la perte du monopole n'en ferait plus une institution nationale.

Bon nombre d'intervenants considèrent que l'ENAP devrait offrir d'autres types de formation afin de s'ajuster à la demande: offrir une formation de mi-carrière aux cadres de la fonction publique, créer une maîtrise de recherche et une maîtrise scientifique et éventuellement un doctorat, mettre sur pied un programme adapté à l'entreprise privée, développer un programme d'élite et prévoir des programmes conjoncturels.

On accorde une bonne cote au secteur du perfectionnement: satisfaction de la clientèle, qualité croissante des sessions et connaissance de la fonction publique. Plusieurs prétendent même que le secteur du perfectionnement, particulièrement innovateur, est responsable en grande partie de la bonne réputation de l'ENAP, attire de nombreux étudiants au programme de maîtrise et différencie réellement l'ENAP des autres universités. Toutes les suggestions proposées visent une amélioration constante de ce secteur: élaboration d'une stratégie de marketing, conquête de nouveaux marchés, particulièrement à Montréal, et la mise sur pied d'un comité aviseur et consultatif.

Le CEPAQ réussit à faire l'unanimité. Ni les professeurs, ni les conseillers en perfectionnement sont consultés, peu de recherches y sont vraiment menées alors que ce secteur d'activités devrait servir à l'enseignement et à l'amélioration des contenus.

3.2.2 Les simulations

À la fin des entrevues avec les différents intervenants de l'ENAP, nous leur avons suggéré d'imaginer, pour quelques instants, qu'ils occupaient les fonctions de directeur général de l'ENAP et de secrétaire général du Conseil exécutif et de nous faire part des modifications qu'ils apporteraient au rôle et au fonctionnement de l'institution. Cette façon de procéder nous aura permis de relever un bon nombre de suggestions que nous n'avions pas recueillies au cours de l'entrevue.

.1 Principales suggestions formulées par le personnel de l'ENAP en qualité de "directeur général" de cette institution

- procéder à une évaluation complète de l'ENAP et améliorer son image;
- établir un dialogue permanent avec les administrateurs d'État;
- restructurer l'ENAP de façon à répondre aux besoins et attentes de l'appareil gouvernemental;
- prévoir les besoins des organisations;
- favoriser le rapprochement du corps professoral avec l'appareil gouvernemental, notamment en mettant sur pied un programme d'échanges;
- établir des relations avec les directeurs d'organismes et de, surtout à Montréal;
- rendre l'ENAP plus visible et la positionner dans les débats publics;
- fusionner les volets de la formation et du perfectionnement;
- redéfinir les tâches des professeurs et des conseillers;
- stimuler les regroupements à l'interne;
- réduire le nombre de cours, les modifier en fonction des besoins de la clientèle et remettre en question certains éléments de la maîtrise;
- améliorer la qualité de l'enseignement, de la sélection et de l'évaluation des étudiants;

- accroître la recherche et favoriser les travaux multidisciplinaires;
- supprimer les activités internationales;
- favoriser le développement du volet international;
- se départir du bois mort et obliger le ressourcement du personnel de l'ENAP;
- mettre sur pied une structure d'accueil pour le recyclage des cadres, offrir un service après vente sous forme de mini-sessions, créer un programme de mi-carrière, inviter plus de jeunes à poursuivre le programme de formation;
- opter pour un style de gestion plus dynamique et faire preuve de plus de leadership;
- établir un plan d'action et s'y tenir;
- se dissocier de l'Université du Québec ou en être moins dépendant.

.2 Principales suggestions formulées par le personnel de l'ENAP en qualité de "secrétaire général du Conseil exécutif":

- Changer les objectifs de l'ENAP et réorienter le volet de la formation afin de rapprocher cette institution de l'appareil gouvernemental;
- établir un lien institutionnel entre l'ENAP et le gouvernement afin que celui-ci influence davantage les contenus et pour promouvoir d'autres types de programmes;
- organiser des rencontres consultatives entre l'ENAP et la fonction publique et favoriser les échanges entre les professeurs et les administrateurs;
- procéder à une évaluation générale de l'ENAP et de la performance de ces diplômés au sein des organisations publiques;
- abolir la maîtrise à temps plein;
- favoriser le volet du perfectionnement et spécifier davantage ses activités;
- mandater l'ENAP et le CEPAQ de produire certaines recherches appliquées;
- publiciser les travaux et l'expertise du personnel de l'ENAP auprès des administrateurs d'État;
- axer davantage les projets d'intervention sur des besoins précis de l'appareil gouvernemental;

- développer des structures d'accueil pour les cadres prometteurs et les nouveaux députés.

.3 La simulation Jocelyn Jacques

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les suggestions ne touchent spécifiquement que très peu le volet de la formation. Les intervenants préfèrent souvent suggérer l'addition de nouveaux secteurs d'activités: la création d'un programme en développement des affaires, la mise sur pied d'un service après vente sous forme de mini-sessions pour les diplômés et d'un programme de mi-carrière pour les cadres de la fonction publique, l'accroissement du nombre d'étudiants, et d'autres propositions visant à consolider et améliorer la qualité de l'enseignement. Un seul répondant propose de remettre en question certains éléments de la maîtrise. Certaines propositions touchent plus précisément le corps professoral et insistent sur le ressourcement et la mobilité de celui-ci.

Le secteur de la recherche attire les commentaires. Les suggestions révèlent la profonde insatisfaction envers ce secteur et l'importance que les intervenants lui accordent. On vise davantage à renforcer la recherche à l'ENAP en proposant d'en faire la promotion, d'augmenter son volume et d'y investir davantage, de préciser les créneaux de recherche, de stimuler les regroupements à l'interne et à l'externe et de favoriser les travaux multidisciplinaires.

Si aucune suggestion ne se réfère spécifiquement au volet du perfectionnement, l'international reçoit beaucoup plus d'attention et les commentaires se contredisent souvent. En effet, si certains se déclarent favorables à l'abolition de ce secteur ou à une diminution de ces activités, d'autres estiment qu'il faut absolument en faire la promotion et l'utiliser de façon intégrée.

Plusieurs ont mentionné que s'ils devenaient directeur général, ils s'emploieraient à intégrer les ressources humaines disponibles afin que tous les secteurs d'activités profitent de l'expertise de tous et chacun. Certains iraient jusqu'à fusionner les secteurs de la formation et du perfectionnement pour assurer davantage de liens entre les théoriciens et praticiens.

Bon nombre d'intervenants s'emploieraient aussi à rapprocher la fonction publique et l'ENAP par des échanges entre ces deux entités et par l'implication du personnel de l'école dans le quotidien de l'administration publique. Ces rapprochements n'empêcheraient pas d'accroître la visibilité de l'ENAP, de la positionner dans les grands débats publics, bref d'améliorer son image. L'ENAP doit se situer au diapason des besoins de sa clientèle et procéder à un marketing plus efficace pour rejoindre un grand nombre de clients potentiels.

Certains répondants estiment qu'ils feraient preuve de plus de dynamisme et de leadership s'ils étaient directeur général. D'autres, en plus grand nombre, procéderaient à une évaluation complète de l'ENAP et mettraient de l'avant des mesures pour améliorer les points faibles.

.4 La simulation Louis Bernard

Les différents intervenants procéderaient, avant toutes choses, à une évaluation complète des performances des diplômés et de l'ENAP en général, en mettant l'accent sur leur impact dans la fonction publique québécoise. Cette évaluation permettrait de dégager les nouvelles orientations à privilégier.

Au-delà de cette évaluation générale, bon nombre estime que des mesures doivent être prises dès maintenant concernant les orientations fondamentales de l'ENAP. Mentionnons ici l'abolition du monopole de la maîtrise. La plupart des actions entreprises viseraient le rapprochement de l'ENAP et de la fonction publique. Il faudrait avant tout réorienter le programme de formation et le format des cours selon les attentes et les besoins de la fonction publique, privilégier le secteur du perfectionnement et mandater l'ENAP afin qu'elle mène des projets de recherche utiles à l'administration.

Ils encourageraient également une plus grande coopération entre les professeurs de l'ENAP et la haute fonction publique en favorisant, par exemple, des échanges qui permettraient aux professeurs d'agir à titre d'adjoint à un sous-ministre et, inversement, aux administrateurs d'État d'enseigner à l'ENAP et de venir s'y ressourcer.

Le renforcement des liens viserait cependant, avant tout, à augmenter l'influence de la fonction publique sur les contenus et à utiliser plus adéquatement l'expertise du personnel de l'ENAP. Certains intervenants mettent de l'avant d'autres formules: organisation de rencontres consultatives et établissement d'une structure formelle de coopération en utilisant le Secrétariat à la réforme administrative comme lien institutionnel entre l'ENAP et la fonction publique.

3.° L'analyse du rôle et du fonctionnement de l'ENAP

3.3.1 L'ENAP: université ou école gouvernementale?

Ce titre "trouble-fête" n'annonce pourtant rien de bien neuf. Bien avant la création de l'École nationale d'administration publique, la même question se posait. Ces interrogations sont encore présentes tant chez les administrateurs d'État que chez les membres du personnel de l'ENAP. Cette discussion, jamais tranchée, soulève bien des passions, bien des contradictions aussi et explique une bonne part des préjugés tenaces qui collent encore à l'institution. Il serait dangereux de n'y voir là que la rengaine du temps jadis puisque c'est la source même du déséquilibre et de l'ambiguïté. L'on ne peut plus, aujourd'hui, uniquement se limiter à affirmer qu'il s'agit là d'un vieux débat sur lequel tous et chacun se sont penchés sans y trouver de réponse.

La solution à ce dilemme est la base même de la survie de l'institution, comme d'ailleurs dans une certaine mesure, de l'amélioration de l'administration publique québécoise. Que pensent les tenants de l'une ou l'autre hypothèse et à quels arguments font-ils appel pour justifier leur position? Pour y répondre et pour mieux choisir, nous examinerons d'abord les positions du personnel de l'ENAP et des administrateurs d'État pour ensuite les confronter à ce qui se véhicule ailleurs.

1. Tant à l'intérieur de la fonction publique que chez le personnel de l'ENAP, les tenants du statut universitaire se reposent sur l'excellence. La maîtrise, selon eux, se situe dans un cadre connu et consacré, évoque des

notions d'excellence prédéterminées par des organismes habilités à le faire, ce qui assure l'indépendance du savoir. Chez les professeurs, on défend le prestige attaché au statut universitaire comme l'augmentation des possibilités qu'il procure. On veut conserver l'indépendance par rapport aux subventions gouvernementales et on prétend vouloir protéger la clientèle qui aspire à cette sanction universitaire.

On pense aussi que ce statut préserve l'autonomie de l'institution par rapport aux structures administratives et gouvernementales. Un professeur trouvait "fort heureuses" les critiques de l'administration publique à l'endroit de l'École: c'était pour lui la preuve que l'institution avait conservé son indépendance. Admettons qu'il s'agit là, dans les circonstances, d'une indépendance bien coûteuse; il faudrait d'abord vérifier s'il s'agissait là de critiques de l'excellence ou de l'incompétence. Pourtant une majorité d'administrateurs d'État jugent le programme de maîtrise trop théorique, loin de leurs besoins et de ceux de l'appareil, loin de la réalité quotidienne et n'assurant pas les outils nécessaires aux gestionnaires.

Les tenants de l'école gouvernementale soulignent que l'excellence ne réside pas nécessairement dans la reconnaissance universitaire et en veulent comme exemple le prestige attaché au diplôme de l'ENA en France. Les uns et les autres défendent la thèse qu'il faut enfin répondre à ce pourquoi l'École nationale d'administration publique a été créée. Il faut de toute urgence se rapprocher de la fonction publique et de ses besoins et ainsi assurer une meilleure réception des diplômés dans leur milieu de travail.

2. Nous avons déjà indiqué que les étudiants de l'École produisent annuellement des documents sur l'institution, son fonctionnement et ses orientations, de même que sur les besoins de la clientèle. Au fins de notre démonstration, nous n'en retenons que trois:

> Boisvert, Jean-Claude, Cérone, Josée, Châtigny, Yvon, Forcier, Gilles, Lafond, Brigitte, Spain, Renée, La création de l'École nationale d'administration publique, travail remis dans le cadre du cours "Prise de décision dans le secteur public (ENAP)", Mai 1980.

Les étudiants de la promotion 1975, L'ENAP et l'administrateur public, recherche remise dans le cadre du Séminaire sur l'administration publique du professeur Robert Gravel, avril 1971.

Maltais, Roland, "Une approche marketing à une recherche-évaluation du programme de maîtrise en administration publique de l'ENAP, à Montréal". Projet d'intervention présenté à l'ENAP, promotion 1975-1978, septembre 1979.

Le premier document rappelle que la création de l'ENAP n'a jamais découlé du besoin du Québec de se doter d'une institution universitaire vivant pour elle-même et par elle-même (2). On sait, en effet, que le groupe de travail qui, en 1967, devait étudier les problèmes de la formation et du perfectionnement des administrateurs publics, recommandait la création d'une École d'administration publique. Un an après, des suggestions permettant de définir une politique applicable aux futurs cadres ont été ajoutées. Il profitait de ces ajouts pour souligner l'importance de conserver, à l'École, une structure souple et légère et d'inviter des hauts fonctionnaires et des universitaires à venir y enseigner.

Dès le début, l'École prend certaines distances face à la fonction publique, ce qui permet son affiliation à l'Université du Québec. La grande marge de manoeuvre qui en découle permettra l'orientation vers la mise sur pied d'une école professionnelle, ni vraiment universitaire, ni vraiment gouvernementale. Le transfert de la responsabilité de ce dossier du ministère de la Fonction publique à celui de l'Éducation contribuera à diminuer l'aspect gouvernemental de l'École en l'intégrant davantage dans le réseau du ministère de l'Éducation (3).

Plusieurs études ont d'ailleurs démontré que la seule préoccupation de l'ENAP a constamment été de répondre aux besoins des individus. Lorsque

---

2- Boisvert, Jean-Claude, Cérone, Josée, Châtigny, Yvon, Forcier, Gilles Lafond, Brigitte, Spain, Renée, op. cit., page 78.

3- idem.

l'on sait, par ailleurs, qu'aujourd'hui, une forte majorité des diplômés éprouvent des difficultés au moment de leur réinsertion dans le milieu de travail, on peut, à bon droit, s'interroger. Cela ne peut provenir que de l'éloignement, tant souhaité, entre l'administration publique et l'ENAP. L'ensemble des études indique aussi que l'employeur n'est presque jamais à l'origine d'une inscription à l'ENAP (4). On ne peut, dans les circonstances, s'étonner de son manque de souci à réintégrer le diplômé.

Dans le cadre d'un séminaire sur l'administration publique donné par le professeur Robert Gravel, en avril 1975, les étudiants prétendaient que: "le programme actuel de l'ENAP ainsi que les moyens utilisés pour le réaliser semblent avoir rencontré, de façon très étroite, les attentes individuelles des anciens étudiants. Par contre, il est loin d'être certain qu'il existe une adéquation quelconque entre ce même programme et les besoins qualitatifs des organismes" (5).

Suite à ces constatations, ils s'interrogaient sur la nécessité de rapprochements organiques plus poussés entre les deux entités pour répondre aux besoins de la fonction publique ou sur la possibilité de modifier le statut de l'ENAP pour corriger la situation (6).

Le projet d'intervention de Roland Maltais suscite notre intérêt lorsqu'il situe l'ENAP à l'intérieur du monde universitaire. Il a questionné des diplômés de l'ENAP et des clients potentiels de cette institution et note: "d'après la clientèle potentielle, l'utilité d'une maîtrise se manifeste surtout comme un facteur de développement des compétences et est suivi de très loin comme une opportunité intéressante pour développer les carrières (7).

4- Idem., page 32.

5- Les étudiants de la promotion 1975, op. cit. page 20.

6- Idem, page 29

7- Maltais, Roland, op. cit., page 53.

Cela ne l'empêchera pas pourtant de conclure ainsi: "il pourrait s'avérer difficile, sinon impossible d'améliorer la reconnaissance du diplôme de maîtrise en administration publique dispensée par l'ENAP et les employeurs..." (8). Nous reviendrons ultérieurement sur les recommandations formulées par monsieur Maltais, comme d'ailleurs sur un certain nombre acheminées à l'institution au fil des ans.

Nous ne pouvons terminer sans traiter d'une série de quatre articles du professeur Baccigalupo, suite à une recherche réalisée en 1975. Selon lui, après cinq ans d'expérience, l'ENAP est un succès relatif au plan du programme et un échec relatif au plan de l'intégration des étudiants dans la vie administrative (9). Entre autres raisons, il explique cet état de fait par le statut même de l'École. Elle se trouve hors du circuit des filières de recrutement, de sélection et de promotion, puisque le statut universitaire n'accorde pas un accès privilégié à la fonction publique. Monsieur Baccigalupo, partisan de l'ENAP, ne conclut pas cependant que l'on doive favoriser le même type d'institution ici. Le rapprochement entre l'ENAP et la fonction publique ne suppose pas nécessairement que l'ENAP devienne la voie d'accès à celle-ci. Il considère que: "c'est une chose que de refuser de voir l'ENAP devenir la voie de passage quasi exclusive pour l'accès aux postes supérieurs de la fonction publique. Cela en est une autre de refuser de voir que la réinsertion convenable des Enapiens dans la vie administrative québécoise passe, qu'on le veuille ou non, par une intégration plus ou moins poussée de l'ENAP elle-même dans les circuits de l'administration gouvernementale (10).

Ce bref tour d'horizon sur les argumentations des uns et des autres en ce qui a trait aux deux hypothèses de statut pour l'École nationale d'administration publique terminé, examinons maintenant comment pourrait s'actualiser le choix, en terme de structures et de fonctionnement.

8- Idem.

9- Baccigalupo, Alain, "L'ENAP après cinq ans: échec ou réussite? (fin)" dans Le Soleil, 21 mars 1975, page A5.

10- Idem.

Deux approches permettraient de ne faire de l'ENAP qu'une école gouvernementale. Une première façon consiste à abandonner définitivement l'enseignement de la maîtrise, à couper tous les liens avec le réseau universitaire de l'UQ et à développer des programmes conjoncturels répondant à des mandats gouvernementaux. Soulignons que ces programmes conjoncturels ne prendraient pas nécessairement la forme de sessions de courte durée comme au perfectionnement. La différence à ce niveau réside davantage dans la "durée de vie" de tels programmes: ils apparaissent lorsque des besoins particuliers sont manifestés et disparaissent lorsque les problèmes identifiés ont été résorbés.

Une deuxième approche nous amènerait à élaborer un programme de type ENA, formation s'adressant à l'élite et procurant un accès automatique à la fonction publique. Cette formation serait consacrée par une attestation d'excellence décernée par l'institution plutôt que par un diplôme universitaire.

Les tenants du statut universitaire unique envisageraient, quant à eux, de couper tous liens, qu'ils soient organiques ou non, avec l'appareil administratif québécois et se préoccuperaient davantage de développer et d'améliorer le contenu de la maîtrise, de resserrer les modes de sélection et, éventuellement, de déboucher sur un programme de doctorat. Une autre possibilité, sans exclure ce qui précède, consisterait à élargir le bassin de la clientèle par la mise sur pied d'une politique d'équivalence permettant au secteur perfectionnement de contribuer au développement de la maîtrise. Dans cette hypothèse, l'introduction de certificats n'est pas exclue.

Nous venons de décrire quatre modes de fonctionnement différents. Bien d'autres pourraient s'y ajouter. Cependant, au-delà des structures et des modes de fonctionnement, ce qu'il faut davantage examiner c'est ce que chaque solution, peu importe celle que l'on retient, peut apporter de nouveau ou d'additionnel à l'institution: qu'est-ce qui peut améliorer son image, la perception qu'on a de son importance et son impact tant sur l'administration publique que sur la clientèle?

Toute notre démarche, qu'il s'agisse des documents consultés, de l'examen du mandat original de l'ENAP, des rencontres, tant avec les administrateurs d'État qu'avec les membres du personnel de l'école, nous pousse à conclure que le problème est mal posé. En effet, il ne s'agit pas de savoir quelle partie de l'alternative on doit conserver mais bien davantage de déterminer d'où provient l'ambiguïté. Est-ce que le fait de se retrouver à l'intérieur d'un réseau universitaire doit nécessairement nous isoler de l'appareil administratif? Il nous apparaît que l'ambiguïté ne réside pas effectivement dans la cohabitation des deux options mais plutôt dans la coexistence d'orientations différentes à l'intérieur même de l'institution, comme à l'intérieur de l'appareil gouvernemental.

Si l'ENAP se satisfait du seul fait d'être partie prenante du réseau universitaire, admettons que les mêmes questions continueraient de se poser à son endroit: son expertise est-elle valable? Ses enseignants sont-ils les plus compétents? Le produit est-il performant? Bref, en avons-nous réellement besoin? À l'inverse, si tout en se donnant des garanties de survie et d'autonomie minimale l'ENAP se coupait du milieu universitaire, son rôle dans la société québécoise n'en serait pas pour autant clarifié: les opposants [illegible] universitaire eux-là mêmes qui se sont manifestés dès 1969, continueraient à questionner la valeur de la formation reçue à l'ENAP. Ce questionnement n'a rien de négatif et l'on comprend que ce n'est pas un statut ou un autre qui l'empêchera.

C'est la disparition de l'ambiguïté qui réglera la question et celle-ci provient davantage selon nous d'un trop grand éloignement des administrateurs d'état et des décideurs politiques. L'ambiguïté est à la fois dans le discours et dans le choix des moyens. L'ambiguïté s'entretient par les organismes centraux qui mettent sur pied leurs propres programmes de formation comme par les organisations qui ne privilégient pas l'institution d'État. L'ambiguïté provient aussi d'un certain nombre de préjugés véhiculés à l'externe, comme elle provient, à l'interne, de la valorisation des mythes de la "super-indépendance", du prestige universitaire et de la liberté académique. L'ambiguïté naît d'un attachement morbide aux mots plutôt qu'aux réalités. Être autonome, être critique, être indépendant, tout cela est possible, même pour une école gouvernementale. Cela, par ailleurs, peut ne pas se vivre dans un

milieu universitaire sclérosé, qui ne se renouvelle pas et dont l'action et le champ d'influence sont limités.

Il n'y a donc qu'une voie pour que l'ambiguïté disparaisse et les efforts doivent provenir de toutes les parties impliquées. À l'intérieur de l'institution, on doit favoriser la concertation de l'ensemble des effectifs, un choix de moyens constamment orientés sur des rapprochements de plus en plus étroits entre l'École et la fonction publique et exiger que le choix des activités ait comme focus le désir de répondre aux besoins en formation exprimés par l'administration. Simultanément, les administrateurs d'état doivent investir afin de clairement identifier leurs besoins à court, à moyen et à long terme, comme ils doivent valoriser le rôle, l'importance et l'impact de l'ENAP dans leur organisation. On pourrait dès lors imaginer qu'il est possible d'aménager les choses en conservant l'essentiel et le meilleur des deux hypothèses.

Sans perdre les acquis des dernières années, il faut revenir à la "case départ" quant aux orientations et aux objectifs. Qu'on le veuille ou non, qu'on aime cette situation ou pas, l'institution existe de par la volonté du législateur. En ce sens, il s'agit d'une institution d'État et les raisons profondes ayant motivé sa création devraient encore nous guider.

Quels étaient ces objectifs à l'époque? Prendre en charge la formation et le perfectionnement des membres du personnel d'encadrement et des employés de la fonction publique et procéder aux recherches nécessaires à son amélioration. Voilà quelle était la mission de l'ENAP. Est-ce toujours le cas aujourd'hui? La réalité quotidienne de l'institution, certains documents qu'elle produit nous font penser autrement. Les plans triennaux de développement, ceux de 1980-83 et 1983-86 ne parlent-ils pas des "trois missions de l'ENAP"? Si les mots ont un sens, cela ne peut qu'entraîner une sectorialisation des activités, un cloisonnement des compétences et fatalement, un jour ou l'autre, aboutir à des démarches qui vont dans des directions différentes quand elles ne se contredisent pas.

Si on prenait les décisions, si on effectuait les choix et si on déterminait les activités en tenant compte de "LA MISSION" de l'ENAP et en utilisant tous les outils dont elle dispose, déjà une partie de l'ambiguité se règlerait. Nous ne pensons pas qu'il faille actuellement s'orienter vers des programmes de type ENA. Notre culture, le milieu dans lequel nous vivons, les pratiques, quand ce ne sont pas les lois, vont à l'encontre d'un tel choix. Nous ne pensons pas non plus qu'il faille développer à outrance l'aspect universitaire et partant, abandonner tout lien avec l'appareil gouvernemental. Choisir cette voie serait bien sûr choisir la voie de la concurrence, mais une concurrence limitée au seul champ d'activités concerné. Pour les quelques années à venir, nous recommandons

Rec. 51

DE POURSUIVRE L'ENSEIGNEMENT DE LA MAÎTRISE À L'INTÉRIEUR DU RÉSEAU UNIVERSITAIRE MAIS, DE PLACER LE FOCUS DES ACTIVITÉS UNIQUEMENT EN FONCTION DES BESOINS DE L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL.

Cette recommandation suppose la concertation et aussi la volonté du personnel de l'ENAP de collaborer étroitement à l'élaboration et à la poursuite des objectifs de l'administration publique. Par ailleurs, ce choix ne dispose pas définitivement de la question; peut-être un jour sera-t-il opportun d'abandonner la maîtrise? Nous ne pensons pas cependant que cela le soit aujourd'hui.

Nous soulignons dès maintenant que notre recommandation de base ne doit pas être retenue isolément. Elle n'a de sens que si elle est accompagnée des autres mesures que nous proposons ultérieurement. Si l'objectif poursuivi est de faire disparaître l'ambiguïté, il faut qu'il soit évident que l'ENAP est une institution dont la seule raison d'être est de répondre aux besoins en développement des ressources humaines de l'appareil public, même si son action se situe à l'intérieur du réseau universitaire. Pour que cette orientation soit clairement comprise à tous les niveaux, pour que ce choix se manifeste dans la pratique, d'autres mesures vont compléter cette recommandation fondamentale.

3.3.2 Le secteur de la formation

.1 Maîtrise à temps plein ou à temps partiel?

La maîtrise à temps plein n'existe qu'à Québec, du moins dispensée à l'intérieur d'un encadrement particulier. Même si on compte à l'ENAP de Montréal une dizaine d'étudiants poursuivant leur scolarité de maîtrise à temps plein, l'encadrement prévu à cet effet ne leur est pas fourni et toute l'organisation académique est fonction du temps partiel.

Les commentaires recueillis à l'interne nous amènent à comprendre que, de façon générale, les étudiants à temps partiel profitent davantage des enseignements puisqu'ils ont la possibilité de confronter la théorie dans l'exercice de leur travail quotidien. On peut supposer que l'expérience ainsi accumulée se communique d'ailleurs à leur unité de travail, de la même façon que l'on peut prétendre que l'apport de la théorie améliore le fonctionnement professionnel des individus. Il est aussi fort possible qu'un gestionnaire soit plus sensible aux acquis d'une telle formation puisqu'il peut mesurer quotidiennement l'évolution de son personnel étudiant. Ce qui n'est pas le cas pour l'étudiant à temps plein, coupé radicalement de son milieu d'origine pendant plus d'une année.

Par ailleurs, les enseignants, de façon générale, ont semblé plus ouverts et disposés à enseigner aux étudiants à temps partiel. Plusieurs motifs conditionnent cette attitude: des étudiants très motivés, d'un âge moyen plus élevé et avec des expériences de travail plus variées, souvent d'ailleurs comme gestionnaires. Les discussions entre l'enseignant et l'étudiant sont donc poussées, reposent davantage sur l'expérience vécue et rappellent les enseignants à la réalité de la fonction publique.

L'étudiant à plein temps privilégie davantage l'étude des grands concepts auxquels il consacre plus de temps. Il est en apparence plus réceptif, mais ne peut appliquer immédiatement la théorie proposée. Selon ce que l'on nous dit, cela transparaît d'ailleurs dans la nature des travaux remis. Après un certain [illegible] immédiatement utiles [illegible] que l'étudiant [illegible] note que les demandes d'inscription à temps plein sont [illegible]

en provenance de la fonction publique, que beaucoup d'administrateurs d'Etat trouvent onéreux de se priver des services d'une ressource pendant une aussi longue période et que déjà plusieurs recommandations vont dans le sens de limiter la maîtrise à un maximum d'une année. Cela met sans doute davantage en lumière le fait incontestable que la décision de s'inscrire à la maîtrise provient bien plus d'une décision individuelle plutôt qu'organisationnelle.

Nous pensons donc qu'il est maintenant temps de n'offrir la maîtrise qu'à temps partiel, ce qui n'empêchera pas par ailleurs les étudiants, de par décision personnelle, de la faire à temps plein. Les ressources ainsi dégagées pourraient servir à l'amélioration des contenus et à la recherche, contribuer à un meilleur encadrement des étudiants et collaborer à l'ensemble des secteurs d'activités de l'institution. Nous recommandons

Rec. 52 QUE LA MAÎTRISE NE SE DISPENSE QU'À TEMPS PARTIEL.

Afin de faciliter la libération partielle ou occasionnelle des étudiants, afin aussi de rendre plus "visible" dans leur organisation leur inscription à la maîtrise, afin de permettre une meilleure organisation des cours et d'optimiser les retombées positives de ceux-ci dans les ministères et organismes, nous recommandons

Rec. 53 QUE L'ÉCOLE COMMUNIQUE AVEC LES EMPLOYEURS DES CANDIDATS RETENUS, SOLLICITE LEUR COLLABORATION ET, IDÉALEMENT, LEUR OFFRE DE PARTICIPER À L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME INDIVIDUALISÉ DE COURS CORRESPONDANT À LA FOIS AUX BESOINS DE L'ÉTUDIANT CONCERNÉ COMME À CEUX DE SON ORGANISATION.

.2 Le monopole de l'ENAP

Généralement, tant les positions internes à l'ENAP que les commentaires des administrateurs d'état, vont dans le sens de l'abandon du monopole sur la maîtrise en administration publique. L'on ne devrait avoir aucune crainte à ce faire puisque l'expérience de l'ENAP-Montréal fournit de bonnes indications quant à sa performance en milieu concurrentiel. En fait, 80% des personnes inscrites à la maîtrise en administration publique proviennent des réseaux de l'Éducation et des Affaires sociales et quelque peu du milieu municipal.

Or, les universités de la région proposent des maîtrises spécialisées dans chacun de ces secteurs: maîtrise en gestion des affaires municipales, maîtrise en administration scolaire et hospitalière et combien d'autres! En choisissant l'ENAP, les candidats procèdent donc à une sélection qui correspond à leurs besoins. Ils veulent élargir leur formation et faire avancer leur carrière: ils optent pour une formation plus générale que spécialisée.

Nulle part ailleurs qu'à Montréal, la concurrence ne pourra être plus féroce. Malgré ce fait, nous savons que les demandes d'inscription à l'ENAP de Montréal sont en constante progression. La satisfaction de la clientèle de la maîtrise et l'attraction qu'elle exerce chez les clients potentiels sont des aspects positifs. D'autre part, l'expérience vécue à Québec, au niveau du perfectionnement, fait ressortir que la situation de concurrence a suscité un degré de performance remarquable.

La clientèle du secteur perfectionnement était autrefois une clientèle captive, 80% des ressources provenant de deux ministères. Ce phénomène avait d'ailleurs le même effet sur l'institution. De plus, l'assurance de contrats toujours répétés entraîne souvent une diminution de la qualité du produit. La situation a maintenant changé et, contrairement à toutes les craintes, la concurrence a été profitable. On a fait preuve d'initiative et d'imagination, on s'est mis à l'écoute du client et on a développé le désir de présenter le meilleur produit au meilleur coût.

Nous n'avons rencontré que peu d'administrateurs insatisfaits du secteur perfectionnement de l'ENAP, comme nous n'en avons rencontré peu d'ailleurs qui privilégiaient l'institution "celle-ci était en concurrence et les contrats se donnaient "au plus bas soumissionnaire". A cet égard, l'ENAP doit prendre les devants et ne pas attendre que cela vienne de l'extérieur. Le fait de se sécuriser d'un monopole somme toute "illusoire" (il s'agit véritablement d'un monopole sur le nom) ne présente en aucune façon de bénéfices certains. A l'inverse, se placer soi-même en situation de concurrence procède d'une démarche mature et annonce la confiance en soi, en l'institution, en ses ressources. En bout de course, ce sera toujours à l'État d'en disposer. Cette décision, cependant tiendra compte d'arguments plus globaux et d'une analyse holistique plutôt que d'être influencée par des "combats" qui ne peuvent être que d'arrière-garde. Nous recommandons

Rec. 54 QUE L'ENAP INDIQUE SON INTENTION D'ABANDONNER LE MONOPOLE SUR LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE.

Nous recommandons de plus

Rec. 55 QUE DANS LE MÊME TEMPS, L'ENAP VALORISE PAR TOUS LES MOYENS À SA DISPOSITION L'EXPERTISE ET LES COMPÉTENCES À L'INTÉRIEUR DE SES RANGS, PUBLICISE SES SECTEURS D'EXCELLENCE, IDENTIFIE ET CORRIGE SES FAIBLESSES ET PRÉPARE SON PERSONNEL À AFFRONTER CETTE CONCURRENCE.

.3 Le contenu des programmes

Nous avons déjà décrit les perceptions des administrateurs sur le programme de la maîtrise: ils le trouvent trop théorique, trop loin des besoins actuels de la fonction publique comme des besoins futurs, lorsqu'ils les perçoivent. Nous pensons donc que le contenu du programme de maîtrise doit être en

constante évolution. Depuis quelques années d'ailleurs, on consacre beaucoup d'efforts à cette opération. Cependant, il ne serait pas inutile d'imaginer une formule permettant à des administrateurs d'État ou à des responsables du développement des ressources humaines, ou mieux à des gestionnaires de première ligne, d'indiquer leurs besoins et de participer à l'élaboration des contenus.

Dans le processus de vérification des contenus, le directeur de la formation devrait s'entourer d'un groupe aviseur formé de gestionnaires choisis de membres du CEPAQ d'ailleurs, afin de s'assurer d'une part que les contenus correspondent davantage aux besoins du milieu et d'autre part que la recherche bonifie les enseignements.

Par ailleurs, le directeur général devrait solliciter la participation des décideurs publics afin de le conseiller sur une base régulière quant aux orientations de l'institution et surtout à l'implication de celle-ci dans la recherche des solutions aux problèmes rencontrés dans l'administration publique. Cette collaboration constante ne pourrait qu'améliorer les relations et devrait normalement permettre que l'expertise du personnel de l'institution soit davantage utilisée (groupe de travail, recherche, commandite, etc.). Nous recommandons

Rec. 56 QUE SUR UNE BASE RÉGULIÈRE, DES MODES DE CONSULTATION SOIENT UTILISÉS AFIN DE VALIDER LES ORIENTATIONS DE L'ENAP ET D'ASSURER LA CONCORDANCE DES PROGRAMMES AVEC LES BESOINS DE L'APPAREIL PUBLIC.

Il faudrait assouplir les règles de pratique à l'intérieur de la maîtrise. On pourrait, par exemple, créditer les acquis conformes au programme de l'ENAP. Ces équivalences, dans certains cas et sous certaines conditions, devraient s'appliquer aux programmes dispensés au perfectionnement.

L'ENAP dispense actuellement une maîtrise de 60 crédits, ce qui n'a pas toujours été le cas. Historiquement, l'augmentation constante du nombre de

constante évolution. Depuis quelques années d'ailleurs, on consacre beaucoup d'efforts à cette opération. Cependant, il ne serait pas inutile d'imaginer une formule permettant à des administrateurs d'État ou à des responsables du développement des ressources humaines, ou mieux à des gestionnaires de première ligne, d'indiquer leurs besoins et de participer à l'élaboration des contenus.

Dans le processus de vérification des contenus, le directeur de la formation devrait s'entourer d'un groupe aviseur formé de gestionnaires comme de membres du CEPAO d'ailleurs, afin de s'assurer d'une part que les contenus correspondent davantage aux besoins du milieu et d'autre part que la recherche bonifie les enseignements.

Par ailleurs, le directeur général devrait solliciter la participation des décideurs publics afin de le conseiller sur une base régulière quant aux orientations de l'institution et surtout à l'implication de celle-ci dans la recherche des solutions aux problèmes rencontrés dans l'administration publique. Cette collaboration constante ne pourrait qu'améliorer les relations et devrait normalement permettre que l'expertise du personnel de l'institution soit davantage utilisée (groupe de travail, recherche, commandite, etc.). Nous recommandons

Rec. 56 QUE SUR UNE BASE RÉGULIÈRE, DES MODES DE CONSULTATION SOIENT UTILISÉS AFIN DE VALIDER LES ORIENTATIONS DE L'ENAP ET D'ASSURER LA CONCORDANCE DES PROGRAMMES AVEC LES BESOINS DE L'APPAREIL PUBLIC.

Il faudrait assouplir les règles de pratique à l'intérieur de la maîtrise. On pourrait, par exemple, créditer les acquis conformes au programme de l'ENAP. Ces équivalences, dans certains cas et sous certaines conditions, devraient s'appliquer aux programmes dispensés au perfectionnement.

L'ENAP dispense actuellement une maîtrise de 60 crédits, ce qui n'a pas toujours été le cas. Historiquement, l'augmentation constante du nombre de

crédits nécessaires à l'obtention de la maîtrise peut s'expliquer par la volonté plus ou moins clairement exprimée, d'augmenter le salaire des participants. On doit se rappeler que les fonctionnaires étaient crédités d'un échelon additionnel pour toute tranche de trente crédits de scolarité.

Si l'on compare la MAP avec d'autres maîtrises, professionnelles ou non, on peut mesurer la disproportion entre les crédits affectés à la scolarité et ceux accordés à la thèse. La maîtrise avec mémoire en science politique à Laval, par exemple, prévoit 24 crédits de scolarité et en reconnaît 24 pour le mémoire. Au département de science politique à l'Université de Montréal, on octroie 15 crédits pour la scolarité, 9 crédits vont à la recherche et 24 au mémoire.

Nous ne croyons pas qu'il faille s'ajuster exactement à ce qui se fait ailleurs mais nous pensons cependant que les crédits accordés au projet d'intervention sont insuffisants par rapport à ce que l'on reconnaît aux autres activités de la maîtrise. Parce qu'il s'agit d'une maîtrise professionnelle et qu'il faut développer le maximum d'habiletés comme de techniques, la scolarité doit avoir une place prépondérante. Cependant, les neuf crédits actuellement "quasi consentis" au projet d'intervention déprécient l'activité même. Le projet d'intervention n'est pas pris au sérieux et l'investissement en temps et en énergie n'est pas récompensé adéquatement. Ou bien cet aspect de la formation est jugé important ou bien on le qualifie de négligeable. Pour reconnaître son importance, on doit le valoriser davantage. Accorder des crédits additionnels imposerait un encadrement plus rigoureux, une utilisation des projets plus efficace et plus rentable et une participation du corps professoral davantage orientée vers la publication.

La démarche d'un projet d'intervention, le fait qu'il soit orienté sur la résolution de cas pratiques tout en permettant de le confronter à la théorie, la vision plus claire des problèmes, tout cela est garant de progrès. Qui peut prétendre alors qu'un bon projet d'intervention réalisé sérieusement et avec tout le support nécessaire, n'est pas aussi valable que des cours magistraux?

Rien n'empêche par ailleurs de consolider cette activité en assurant un meilleur encadrement, (deux directeurs académiques: un spécialiste du

contenu, l'autre qui se préoccupe davantage de la forme et de la démarche en proposant aux étudiants des sujets de recherches recueillis dans les organisations au fil des consultations diverses, en resserrant les règle en jury d'acceptation et en donnant plus de visibilité de soutenance. Par ailleurs, l'institution pourrait prévoir la publication des meilleurs travaux sans signatures conjointes des professeurs et de l'étudiant. Nous recommandons

Rec. 57 QU'UNE POLITIQUE D'ÉQUIVALENCE SOIT ADOPTÉE ET QUE L'ON CONSIDÈRE LA POSSIBILITÉ DE CRÉDITER LES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT À L'INTÉRIEUR DE LA MAÎTRISE.

Rec. 58 QUE L'ON AUGMENTE LES CRÉDITS ACCORDÉS AU PROJET D'INTERVENTION SANS REPOUSSER L'HYPOTHÈSE D'Y CONSACRER UN TIERS DES CRÉDITS DE LA MAÎTRISE.

Rec. 59 QUE L'ENCADREMENT DU PROJET D'INTERVENTION SOIT AMÉLIORÉ ET DÉBOUCHE ÉVENTUELLEMENT SUR LA PUBLICATION.

Reconnaissons cependant que le projet d'intervention ne se présente pas nécessairement comme une activité essentielle pour tous les étudiants. Certains d'entre eux, nous l'oublions trop souvent, sont déjà détenteurs d'une maîtrise et ont déjà rédigé une thèse. Un programme plus individualisé devrait prévoir de telles situations. Nous recommandons

Rec. 60 QUE L'ÉTUDIANT PUISSE REMPLACER LE PROJET D'INTERVENTION PAR D'AUTRES ACTIVITÉS.

.4 Les inter-relations

L'ENAP n'a qu'une mission: il faut donc que chaque secteur d'activités y contribue. Pour atteindre cet objectif, nous ne pensons pas qu'il faille cloisonner les secteurs d'activités. En fait, chaque ressource doit chercher à valoriser l'institution en participant, par exemple, à l'amélioration des contenus d'un secteur ou de l'autre et en ayant à coeur de devancer les besoins de la fonction publique par de la recherche régulière et significative. Nous recommandons

Rec. 61 UNE MEILLEURE INTÉGRATION DES ACTIVITÉS DES DIFFÉRENTS SECTEURS ET, DE FAÇON PLUS PARTICULIÈRE, UNE ACTION PLUS ÉTROITE ENTRE LES SECTEURS PERFECTIONNEMENT ET FORMATION.

3.3.3 La recherche et le CEPAQ

Jusqu'à ce jour, les recherches menées à l'intérieur de l'ENAP ont davantage répondu à des impératifs et à des besoins individuels. Ceci s'applique tant au personnel enseignant qu'aux membres de la Mission gouvernementale.

Il faut aussi constater que jusqu'à maintenant la recherche a peu contribué à améliorer le contenu des enseignements, à moins qu'elle n'ait été réalisée par les professeurs eux-mêmes dans le cadre des matières qu'ils enseignent.

Nous avons pris conscience du peu de satisfaction à cet égard, tant à l'interne qu'à l'externe. À l'interne, on reproche d'être peu consulté. On a l'impression que la collaboration des enseignants n'est ni désirée, ni valorisée. À l'externe, on souligne parfois le peu de recherche véritable. On questionne la pertinence de celle qui est faite quand on ne critique pas sa qualité.

Lorsque le gouvernement a mis sur pied la Mission gouvernementale, il voulait ainsi soutenir cette activité de l'ENAP par l'injection de subventions spéciales et par le prêt de hauts fonctionnaires. Les résultats n'ont pas été

probants. C'est dans ce sens, d'ailleurs, que nous avons recommandé, au chapitre deux, de séparer totalement la Mission gouvernementale du CEPAQ.

Il faut aussi s'interroger sur le type de recherche que l'on doit privilégier à l'intérieur d'une institution comme l'ENAP. Ne devrait-on pas laisser la recherche fondamentale aux autres institutions, plus équipées et ayant plus de ressources et concentrer les énergies sur la recherche appliquée? Ce faisant, les projets d'intervention pourraient être conçus en ce sens et axés sur les besoins nouveaux, tant de la fonction publique que de l'enseignement académique. Ces précisions établies, nous devons choisir entre la recherche institutionnelle ou la recherche de type privé.

En avant en tête la recommandation de base du début, il nous semble évident que la réponse s'impose d'elle-même. Avec le peu de ressources dont l'ENAP dispose, la seule façon de maximiser les produits réside dans la recherche institutionnelle, ce qui n'implique pas pour autant qu'on ne permette pas, ni ne valorise la recherche de type privé.

Le CEPAQ a comme mandat d'élaborer un certain nombre de programmes d'accueil et d'organiser colloques ou séminaires à l'intention de clientèles précises qu'il s'agisse, entre autres choses, du programme d'accueil pour la haute fonction publique, du programme d'accueil pour les nouveaux députés élus à l'Assemblée nationale ou de la rencontre annuelle des sous-ministres et présidents d'organismes.

Il y aurait avantage, selon nous, à confier un certain nombre de ces mandats, sinon tous, à la Mission gouvernementale plutôt qu'au CEPAQ, du moins en ce qui a trait à l'organisation et à la mise en place de ces activités. Outre le fait d'officialiser la présence de la Mission gouvernementale à l'intérieur des murs de l'ENAP et de lui fixer des objectifs à atteindre, cela permettrait sûrement une meilleure utilisation des ressouces.

Ajoutons que les membres de la Mission gouvernementale ne devraient participer à des activités de recherche qu'en autant qu'ils ont un intérêt personnel à le faire ou que cela corresponde à leur formation ou à leur besoin de ressourcement.

Comme nous l'avons déjà recommandé, cette évaluation devrait se faire par le responsable de la Mission gouvernementale conjointement avec le directeur général de l'institution duquel la Mission relèverait. Nous recommandons

Rec. 62 QUE L'ON PRIVILÉGIE LA RECHERCHE INSTITUTIONNELLE APPLIQUÉE ET QUE DANS LE PROCESSUS L'ON UTILISE DAVANTAGE LES RESSOURCES PROFESSORALES TOUT EN Y IMPLIQUANT LES ÉTUDIANTS.

Nous recommandons de plus

Rec. 63 QUE LES PROJETS D'INTERVENTION, À TOUT LE MOINS QUELQUES-UNS D'ENTRE EUX, SOIENT INTÉGRÉS AU PROGRAMME ANNUEL DE RECHERCHE ET, CONSÉQUEMMENT, BÉNÉFICIENT DE PLUS D'ENCADREMENT.

Nous recommandons finalement

Rec. 64 QUE L'ON MODIFIE LE TYPE D'ORGANISATION DE CE SECTEUR D'ACTIVITÉ EN LUI IMPRIMANT UN MODE DE FONCTIONNEMENT PLUS SOUPLE, DAVANTAGE INTÉGRÉ AUX AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE L'ENAP ET COLLÉ AUX BESOINS GOUVERNEMENTAUX EN LA MATIÈRE.

3.3.4 Le secteur du perfectionnement

La performance de ce secteur d'activités à l'ENAP est démontrée car la satisfaction à son endroit, dans l'administration publique, ne fait plus aucun doute. Il faut cependant améliorer constamment la valeur des contenus actuels, permettre aux ressources humaines qui y œuvrent de se ressourcer

sans les pénaliser et de développer des produits répondant aux besoins nouveaux de la fonction publique.

Comme nous l'avons déjà souligné, il serait opportun de dresser le bilan des cours dispensés par ce secteur d'activités et de les évaluer en fonction d'une reconnaissance éventuelle de crédits à la maîtrise. Une meilleure intégration entre le secteur de la formation et du perfectionnement est, à notre sens, souhaitable afin d'assurer des inputs théoriques dans les contenus du perfectionnement et d'apporter une certaine dose de réalisme et d'expérience pratique dans ceux de la formation. Pour y arriver, il n'est pas nécessaire de procéder à des modifications de structures. Une coordination efficace d'abord au niveau des responsables de ces services, de même qu'entre les ressources des deux secteurs, apparaît suffisante, surtout si chacun est avant tout convaincu que l'ENAP n'a qu'une mission à remplir et que tous doivent y concourir.

Ce secteur d'activités devrait de plus procéder à une réévaluation régulière, aux trois ans par exemple, des contenus et des titres de cours proposés. En effet, des contenus fort valables, développés il y a quelques années, peuvent fort bien ne plus répondre aux besoins actuels en développement des ressources humaines. Si tel était le cas, nous n'avons rien à gagner à les maintenir et à les présenter à nouveau, sauf d'encourager les abus.

Nous recommandons

Rec. 65 QU'IL Y AIT UNE MEILLEURE INTÉGRATION ENTRE LES SECTEURS DE LA FORMATION ET DU PERFECTIONNEMENT TANT AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT QUE DE LA PRÉPARATION DES CONTENUS.

QUE LE SECTEUR DU PERFECTIONNEMENT RECHERCHE L'AMÉLIORATION CONSTANTE DES CONTENUS ACTUELS ET FAVORISE LES INTERVENTIONS SUR MESURE DANS LES ORGANISATIONS.

QUE LE SECTEUR DU PERFECTIONNEMENT, PAR LA MISE SUR PIED DE COMITÉS DE TRAVAIL FORMÉ DE RESSOURCES DES DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉS, DÉVELOPPE DE NOUVEAUX PRODUITS ET REMETTE EN CAUSE LES SESSIONS OFFERTES À LA CLIENTÈLE.

Nous reviendrons ultérieurement, dans les recommandations générales, sur le développement offert par l'ENAP à son propre personnel. À ce niveau, nous pensons que l'on devrait privilégier les ressources du perfectionnement soumises depuis quelques années à un stress additionnel et à un rythme de travail quasi infernal. Même dans ce secteur, pour affronter la concurrence, l'on devra perfectionner, sinon spécialiser les ressources. Certaines sont sûrement plus à l'aise dans la représentation, "la vente" et le suivi alors que d'autres préfèrent davantage l'élaboration des contenus.

3.3.5 Les activités internationales

Au chapitre des activités internationales de l'ENAP, les personnes rencontrées en entrevue ont fait preuve d'une grande diversité d'opinions. Pour plusieurs, il faudrait d'abord commencer par faire le ménage chez soi et se préoccuper de sa propre formation avant d'imaginer être utile à l'extérieur. D'autres, par ailleurs, soutiennent que les ressources québécoises sont, à cet égard, en position privilégiée et qu'il faut utiliser leur expérience nord-américaine et leur culture particulière pour rejoindre les communautés du tiers monde qui ressentent des besoins à combler.

Il est souvent plus difficile au Québec, en particulier à l'ENAP, de revenir en arrière et de corriger ce que certains considèrent comme "des coches mal taillées". En pays neuf, en situation de départ, les ressources québécoises, fortes de l'expérience qui leur est reconnue, peuvent en faire profiter les autres et éviter les pièges déjà rencontrés ici.

Nous avons maintenant la conviction que ce secteur pourrait servir dans un cadre de ressourcement ou mieux de rafraîchissement pour le personnel qui y participe.

Nous avons remarqué très nettement la motivation engendrée par une participation à ce type d'activités. Il serait cependant opportun de faire un choix de priorités et de définir les limites de l'action de l'ENAP à cet égard, afin d'éviter qu'en se dispersant trop, elle ne joue contre elle-même.

De plus, il serait possible, selon nous, de faire profiter l'administration publique de la participation de l'ENAP à des activités internationales, en faisant appel à des fonctionnaires de carrière, à des spécialistes de l'administration publique pour accompagner les consultants de l'ENAP et en entretenant des relations étroites avec les ministères des Affaires internationales et du Commerce extérieur.

Nous pensons, en effet, que les activités internationales menées par l'ENAP ouvrent des portes et que la renommée de l'institution à cet égard peut rejaillir sur d'autres secteurs d'activités du Québec, aidant ainsi au développement de la communauté. Ces ouvertures créées par l'ENAP devraient d'ailleurs faire l'objet d'un bilan présenté au gouvernement. Nous ne pouvons nous contenter de souhaiter un rapprochement de l'administration publique et de l'ENAP; il faut aussi faire la preuve qu'un tel rapprochement peut servir.

En résumé, les activités internationales, intégrées au reste des activités de l'institution, peuvent permettre une amélioration de ses contenus d'enseignement, une valorisation du personnel qui y participe, un rapprochement avec les spécialistes de la fonction publique que l'on y convie [illegible]ement, contribuer à faire la démonstration que l'ENAP peut appor[illegible]ue certaine assistance, même au plan international, à l'État québécois. Nous recommandons

Rec. 66 QUE L'ENAP PRÉSENTE ANNUELLEMENT UN BILAN DE SES ACTIVITÉS AU PLAN INTERNATIONAL AUX MINISTÈRES CONCERNÉS ET QUE L'ON PROFITE DE CETTE OCCASION POUR LEUR INDIQUER LES DÉBOUCHÉS POSSIBLES, LES INTERVENTIONS SOUHAITÉES ET LES RETOMBÉES ÉVENTUELLES.

Rec. 67 QUE L'ENAP ÉTABLISSE DES CRITÈRES DEVANT GUIDER SES CHOIX D'ACTIVITÉS INTERNATIONALES ET QUE CEUX-CI RÉPONDENT À LA MISSION DE L'INSTITUTION.

Dans l'établissement de ces critères, on devrait évidemment tenir compte des éléments déjà mentionnés: rapprochement entre fonctionnaires québécois et personnel de l'ENAP, forme de ressourcement et de motivation pour le personnel qui y participe, amélioration des contenus d'enseignement chez-nous et retombées positives pour l'état québécois, tant au plan politique qu'économique.

3.3.6 Les étudiants et l'ENAP

.1 La sélection

Doit-on être plus souple à l'entrée et procéder à l'interne à l'élimination en cours de route ou souhaite-t-on une sélection plus rigide, quitte à ce que la très grande majorité des candidats retenus reçoivent leur maîtrise en bout de course? Sur cette question, il nous semble qu'une majorité se dessinait en faveur d'une sélection plus rigide. Quant à nous, l'un n'empêche pas l'autre et si l'on doit développer un processus de sélection plus sévère, l'on ne doit pas pour autant négliger l'évaluation constante en cours de formation non plus que de se priver d'éliminer les candidats que la sélection, à elle seule, n'aurait pas éloignés.

Cependant, ce processus de sélection doit s'appliquer de façon uniforme et ne devrait pas être centré uniquement sur l'entrevue d'autant plus que la façon dont bien souvent elle se déroule, à bien des égards et pour bien des candidats, relève davantage de l'improvisation que d'une méthode rigoureuse.

Outre l'entrevue, on devrait mesurer les capacités des candidats à manier le français écrit et parlé comme leur disposition à comprendre l'anglais. Si ce dernier élément ne doit pas être un facteur déterminant, il devrait au moins faire l'objet d'un service offert aux candidats retenus: tous et chacun des

diplômés devraient être capables de lire et de parler couramment l'anglais puisque plusieurs ouvrages en administration sont de langue anglaise et que l'on ne peut indéfiniment s'en priver.

L'on devrait également, soit par le biais de l'entrevue ou autrement, vérifier les capacités de gestionnaire des candidats et tenter de déterminer de la façon la plus précise possible l'existence des qualités requises de tout bon manager. Sans exiger pour l'instant que les candidats passent nécessairement par un centre d'évaluation, ce dernier devrait cependant leur être accessible. Nous recommandons

Rec. 68 QUE LA SÉLECTION TIENNE COMPTE DE LA PERFORMANCE À L'ENTREVUE, DES CAPACITÉS DE COMPRENDRE OU À TOUT LE MOINS D'APPRENDRE L'ANGLAIS, ET DE LA MAÎTRISE DU FRANÇAIS ÉCRIT ET PARLÉ.

Nous recommandons de plus

Rec. 69 QUE LE PROCESSUS DE SÉLECTION VISE À MESURER LE POTENTIEL DE MANAGEMENT CHEZ LES CANDIDATS ET QUE L'ON INVITE DES GESTIONNAIRES EN POSTE À SIÉGER SUR LES COMITÉS DE SÉLECTION.

.7 L'évaluation de la performance

De façon régulière, un certain nombre de projets d'intervention et de travaux d'étudiants ont signalé aux autorités de l'institution qu'il faudrait évaluer la performance des diplômés de l'ENAP. Rappelons à cet égard qu'il est assez symptômatique de constater que peu d'administrateurs d'État connaissaient des membres de leur personnel avant réussi la maîtrise en administration publique et ce, même s'ils avaient été dégagés à plein temps pour ce faire.

À cet égard, nous n'avons retrouvé qu'une enquête sur l'évolution de la carrière des diplômés de l'ENAP, réalisée en juillet 1977. Cependant, ce qu'elle nous apprend ne nous permet aucunement de vérifier la performance des diplômés dans leur milieu non plus que la perception que le milieu peut avoir de leur rendement. Nous pensons qu'après 15 ans d'existence, de la même façon que l'on recommande au gouvernement d'évaluer l'impact de l'ENAP sur l'administration publique, l'école a le devoir de mesurer l'impact de ses diplômés dans le milieu. Nous recommandons

Rec. 70 QUE L'ÉCOLE PROCÈDE À UNE ENQUÊTE SUR SES DIPLÔMÉS ET VÉRIFIE LA PROGRESSION DE LEUR CARRIÈRE DEPUIS LEUR DIPLÔMATION, LES ÉTUDES QU'ILS ONT PU COMPLÉTER DEPUIS CE TEMPS EN Y INCLUANT LE RESSOURCEMENT, LA MISE À JOUR ET LEUR MOBILITÉ SECTORIELLE ET INTERSECTORIELLE.

.3 Le service après vente

Tant dans l'administration publique que dans le secteur privé, le "service à la clientèle" est le thème à la mode et devient de plus en plus une condition de survie et une marque d'excellence. Au niveau de la consommation comme au niveau de la formation professionnelle, les services après vente sont monnaie courante. Force nous est de constater que rien de systématique n'est pensé en ce sens à l'ENAP. Il nous semble cependant que depuis 10 ans, non seulement un certain nombre de pratiques ont changé mais des orientations fondamentales ont vu le jour dans l'administration publique. Ajoutons, comme argument additionnel, que tous les diplômés n'ont pas suivi une maîtrise de soixante crédits. Si ceux-ci sont aujourd'hui satisfaits, cela implique que des ajouts doivent être offerts aux étudiants des promotions antérieures.

Ce serait non seulement d'un intérêt certain, mais du devoir d'une institution spécialisée comme l'ENAP de se préoccuper de la mise à jour des connaissances. Nous recommandons

Rec. 71 QUE L'ÉNAP PRÉVOIT DES PROGRAMMES DE MISE À JOUR À L'INTENTION DE SES GRADUÉS ET QUE L'ON PROFITE DE CES SESSIONS POUR RENOUER DES LIENS AVEC CEUX ET CELLES QUI PEUVENT DEVENIR SES MEILLEURS REPRÉSENTANTS.

A Les finissants

En 1982, la Commission spéciale sur la fonction publique recommandait au gouvernement du Québec et ce malgré les gels d'effectifs, de permettre annuellement l'entrée dans la fonction publique d'un certain nombre de diplômés universitaires. On pensait ainsi empêcher un vieillissement prématuré des effectifs et faciliter la circulation et l'émergence d'idées nouvelles au sein de l'administration. À l'intérieur de ce travail, nous avons réitéré cette recommandation au gouvernement et même suggéré que les finissants universitaires sélectionnés soient tenus de suivre des sessions de formation en management spécialement prévues à leur intention.

Il nous semblerait important que l'ENAP, à cet égard, devance la décision gouvernementale et prévoit un programme particulier pour ce type de clientèle. Nous pensons en effet qu'il y aurait moyen de faire comprendre aux autorités gouvernementales qu'il s'agit là d'une façon beaucoup moins coûteuse d'assurer une relève de gestionnaires. Un tel type de programme s'adressant en définitive à une élite (nous parlons de 15 à 20 personnes annuellement) remplacerait avantageusement, selon nous, le programme Formacadres. Cette période de formation devrait comprendre une partie théorique et être assortie de stages pratiques judicieusement sélectionnés.

3.4 Recommandations générales

.1 Le DRH à l'interne

Notre travail a consisté dans un premier temps à faire le point sur la question du développement des ressources humaines au gouvernement du Québec, ce qui nous a amenés à lui formuler un certain nombre de recommandations pour corriger les déficiences remarquées. Notre préoccupation était aussi de percevoir comment et de quelle façon l'ENAP pouvait répondre aux besoins gouvernementaux en la matière. Si notre jugement a pu parfois être sévère à l'endroit des organisations gouvernementales, nous pensons qu'en regard du développement de ses propres ressources, l'ENAP correspond sans aucun doute à l'image du "cordonnier mal chaussé".

En effet, il semble bien que le développement des ressources à l'intérieur même de l'institution soit laissé au hasard des circonstances et réponde davantage à des besoins exprimés par les individus. Comme toute autre organisation, l'ENAP devrait avoir son plan de développement et dresser régulièrement son propre bilan d'activités en ce domaine. Ce plan de développement devrait toucher l'ensemble des catégories de personnel et prioritairement favoriser les conseillers en administration publique pour les raisons évidentes exposées précédemment. Nous recommandons

Rec. 71 QUE L'ENAP SE DOTE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT POUR L'ENSEMBLE DES CATÉGORIES DE PERSONNEL TOUT EN PRIVILÉGIANT, DANS UN PREMIER TEMPS, LES CONSEILLERS EN ADMINISTRATION PUBLIQUE.

.2 L'ENAP et la haute fonction publique

Nous avons abondamment traité des rapprochements nécessaires entre l'institution et la fonction publique. Déjà un certain nombre de recommandations ont été faites dans ce sens. Nous ne jugeons pas inutile, à ce stade,

de suggérer que l'École utilise chaque occasion de mettre en présence les membres de son personnel et la haute fonction publique. Au-delà des comités bipartites, des structures officielles et des liens organiques, les rencontres personnelles sont souvent à la base d'une amélioration de climat. Nous avons aussi longuement discuté de la possibilité d'échanges entre l'administration publique et l'ENAP. À ce sujet, il nous semble que des programmes précis devraient être conçus et que l'on devrait tenir pour acquis que ceux-ci ne devraient pas nécessairement se limiter à l'exercice d'une fonction particulière dans l'une ou l'autre organisation. On devrait, par exemple, privilégier la participation à des comités de travail, à des commissions d'enquête et confier des mandats précis à l'intérieur de la fonction publique. Nous recommandons

Rec. 73 QUE L'ENAP ÉTABLISSE UN PROGRAMME D'ÉCHANGES, SANS LIMITER LA FORME DE CEUX-CI, ENTRE L'INSTITUTION ET LA FONCTION PUBLIQUE. CE PROGRAMME, SOUS LA RESPONSABILITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, POURRAIT ÊTRE ÉLABORER AVEC L'AIDE DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE ET ÊTRE SOUMIS AU FORUM DES SOUS-MINISTRES.

.3 L'ENAP et l'entreprise privée

Bien des critiques à l'endroit de l'appareil gouvernemental, de sa lourdeur, de sa réglementation abusive, voire même de sa lenteur à régler les problèmes proviennent du secteur privé. Bien que ces critiques puissent se justifier partiellement, elles indiquent cependant une méconnaissance totale de l'appareil public et de son fonctionnement. Elles démontrent aussi une ignorance de l'évolution dans ce secteur, des améliorations qu'on y apporte constamment et des changements de valeurs qui y ont cours. Elles dénotent finalement une frustration compréhensible de l'entreprise face à l'inconnu.

Aux fins d'aider l'administration publique à améliorer son image, des programmes spécifiques devraient être offerts aux entreprises du secteur privé.

À ce niveau, l'ENAP peut jouer un rôle et rendre service à la fois aux entreprises qui transigent avec l'appareil gouvernemental et à ce dernier en lui indiquant les modifications qu'il devrait apporter à son fonctionnement pour rendre plus harmonieux les rapports entre les deux entités. Nous recommandons

Rec. 74 QUE L'ENAP OFFRE À L'ENTREPRISE PRIVÉE UN CERTAIN NOMBRE DE SESSIONS ORGANISÉES CONJOINTEMENT AVEC LE MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE.

A Les plans triennaux de développement

Nous avons pris connaissance des plans triennaux de développement établis par l'École nationale d'administration publique pour les années 1980-83 et 1983-86. Nous nous permettons ici de relever un certain nombre de choix stratégiques ou d'objectifs qui avaient été retenus pour ces périodes.

1980-83 [11]

- Poursuivre les études et les consultations afin d'ajuster le programme de maîtrise aux besoins des clientèles et de leurs organisations;
- Renforcer l'encadrement au niveau des projets d'intervention;
- Évaluer la pertinence d'utiliser le projet d'intervention de l'étudiant dans un cadre élargi qui lui permette de le publiciser et de développer des liaisons avec différents milieux de l'administration publique;
- Étudier l'hypothèse de reconnaître des activités conjointes et créditées avec la direction de la formation;

11- École nationale d'administration publique, Plan triennal de développement 1980-83, Québec, pp. 36-61.

- Stimuler la contribution des professeurs et des conseillers en administration publique aux recherches, de même que celle des diplômés et des étudiants de maîtrise en résidence (projets d'intervention);

- Assurer le perfectionnement et le ressourcement des personnels de l'École;

- Favoriser la hausse du degré de diplômation du personnel d'enseignement et de recherche.

1983-86 (12)

- Le recours systématique à des praticiens, notamment les diplômés et les hauts fonctionnaires de la Mission gouvernementale du CEPAQ, pour les activités de formation et d'encadrement;

- La participation de la collectivité étudiante aux projets de recherche institutionnelle, au développement des contenus des enseignements et à l'animation pédagogique;

- Intégrer des projets d'intervention aux champs de recherche institutionnelle;

- Établir une politique appropriée d'équivalences;

- Développer et offrir des activités spécifiques de courte durée, notamment en gestion financière et en gestion de l'information, ainsi que sur des thèmes liés à l'imputabilité et à la productivité;

- Développer et offrir des activités modulaires créditables, à l'intérieur d'un programme intégré, à l'intention des gestionnaires en exercice;

- Développer, pour les projets de recherche institutionnelle, la constitution d'équipes mixtes (professeurs, conseillers, hauts fonctionnaires, chercheurs, diplômés de l'ENAP) et inciter les étudiants à intégrer leurs projets d'intervention à l'intérieur de ces thèmes;

- Renforcer le réseau de liaison avec la haute fonction publique et assurer l'adaptation du programme d'accueil pour le personnel de haute direction aux besoins nouveaux de cette clientèle;

12- École nationale d'administration publique, Plan triennal de développement 1983-1986, Québec, pp. 41-53.

La lecture devrait probablement faire rougir ceux qui y ont travaillé et ceux qui les ont adoptés. Un certain nombre de nos recommandations traitent en effet quelques points que nous y retrouvons et indiquent par le fait même leur degré de réalisation. Par ailleurs, depuis bien des années, des projets d'intervention ou des travaux d'étudiants ont aussi souligné des correctifs à apporter, ce qui ne nous semble pas avoir été fait. Nous nous permettons d'espérer un meilleur succès.

La préparation d'un plan de développement pour l'ENAP suppose un long processus de consultations et mobilise bien des énergies. Il ne faudrait pas que tous ces efforts ne servent qu'à l'élaboration d'un document bien présenté pour ensuite se désintéresser de son application.

Nous pourrions recommander utilement ici, que les prochains plans de développement identifient la ressource de l'École, à quelque secteur qu'elle appartienne, que l'on rendra responsable de la réalisation de chacun des éléments de programmes, de projets ou des orientations générales que l'on y retrouvera.

CONCLUSION

Nous l'avons déjà dit, le développement des ressources humaines se présente actuellement comme l'outil à privilégier dans la fonction publique. Nous ne sommes pas convaincus que les mentalités sont prêtes à accepter ou à comprendre cette nécessité et nous espérons que ce travail pourra y contribuer.

Nous avons le sentiment que bien des problèmes prendraient moins d'importance, que bien des barrières tomberaient, que les fossés disparaîtraient si, de part et d'autres, l'ENAP et la haute fonction publique y consacraient les énergies nécessaires. Il est à cet égard essentiel que l'administration publique indique clairement ce qu'elle attend de l'ENAP, comment elle compte utiliser ses compétences et dans quel sens elle peut se développer. De la même façon, il est tout aussi urgent que les membres du personnel de l'ENAP comprennent les besoins de l'administration publique et que, dans bien des cas, "ils les apprennent".

Nous avons déjà indiqué que cette enquête se situait dans la foulée des recommandations de la Commission spéciale sur la fonction publique. Nous constatons qu'à l'époque, ce rapport a permis des réaménagements majeurs et, à tout le moins, des débuts en profondeur. Le Rapport Bissaillon n'était pas la Bible et, en ce sens, on pouvait se permettre de s'en retenir par certains aspects. Nous ne croyons pas être placés ici dans la même situation. La très grande majorité de nos recommandations n'ont de sens qu'en autant qu'on les aborde globalement et ne peuvent avoir d'effet qu'en autant qu'on les relie les unes aux autres.

BIBLIOGRAPHIE DES DOCUMENTS UTILISES ET/OU CONSULTES

Ouvrages généraux sur la gestion, le développement des ressources humaines et la fonction publique.

Volumes

AUBIN, Gabriel. Nominal Group N.G.T. Meetings; la technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation, C.A.D.R.E., Québec., s.d.

BACCIGALUPO, Alain. Les grands rouages de la machine administrative québécoise. Montréal: Les Editions Agence d'Arc, 1978.

BELANGER, Laurent. Gestion des ressources humaines: une approche systémique. Chicoutimi: Gaston Morin, 1978.

BERGERON, Gérard. Fonctionnement de l'Etat. Paris: Armand Colin, 1965.

BOISVERT, Maurice, DERY, Richard, Le manager et la gestion. Montréal: Les Editions Agence d'Arc, 1980.

CHOROFAS, Dimitris N. La formation permanente des cadres. Paris: Les Editions d'organisation, 1979.

CLELAND, David J. et KING, William R. L'Analyse de systèmes, techniques avancées de management. Paris: Entreprise moderne d'édition, 1968.

Comité d'étude sur la gestion des cadres du gouvernement du Québec (Francoeur-Hendriks, Kathleen). Rapport, 2 vol., Annexes: 1 à 4. Soumis au ministre de la Fonction publique. Québec. 1975.

COMMISSION SPECIALE SUR LA FONCTION PUBLIQUE. Pour une fonction publique moderne, efficace et responsable. Document de consultation. Québec, 1982.

COMMISSION SPECIALE SUR LA FONCTION PUBLIQUE. Pour une fonction publique sensible aux besoins des citoyens, moderne, efficace et responsable. Rapport final (Rapport Bisaillon). Québec, 1980.

DECLERCK, R.P. DEBOURSE, J.P., NAVARRE, C. Méthode de direction générale. Paris: Ed. Hommes et techniques. 1983.

DEMARNE, P. JEENER, J.B. Le perfectionnement des cadres en France et aux Etats-Unis. Paris: Entreprise moderne d'Edition, 1965.

FRENCH, Wendell. The Personnel Management Process: Human Ressources Administration. Boston: Houghton Mifflin Cie, 1970.

LAUFER, J. et Al. Monsieur personnel et développement des hommes. Collection Visages de l'entreprise. Paris: Flammarion, 1978.

LIPPIT, L., THIS, Lespie L., BIDWELL, Robert G. Optimizing Humar Ressources, Reading in Individual and Organizationa! Development. Massachusetts: Addison-Wesley, 1971.

MC GILL, Michael E. Organization Development for Operating Managers. New-York: Amacon, 1977.

MC KINNEY, Jérome B., HOWARD, Lawrence C. Public Administration: Balancing Power and Accountability. Illinois: More Publishing Company, 1979.

NATIONS UNIES. Manuel de formation à la fonction publique. New-York: Nations-Unies, 1967.

PERRIEN Jean, Cheron Emmanuel J. Zeus Michel. Recherche en marketing: méthodes et décisions. Chicoutimi: Ed. Gaston Morin, 1383. ISNN-2891050649 - HF5415.2 P. 456-1983.

PRICE WATERHOUSE ASSOCIATES. A Study of Management and Accountability in the Government of Ontario. Rapport présenté au ministre des Finances de l'Ontario. Toronto, 1985.

SCHEIN, Edgar H. The Components of the Career Development Perspectives. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SELLTIZ, C. Wrightsman L.S., Cook S.W. Les méthodes de recherche en sciences sociales, Montréal: Editions H.R.W., 1977.

SHARKANSKY, Ira. Public Administration: Policy-Making in Gouvernment Agencies. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1972.

SOUS-MINISTRES DU GOUVERNEMENT DU QUEBEC. Mémoire dus sous-ministres du gouvernement du Québec à la Commission spéciale de l'assemblée nationale sur la fontion publique. Québec, 1982.

Conférences

BERNARD, Louis. L'administrateur publique des années '80, son environnement et sa formation. Conférence donnée par le Secrétaire général du Conseil exécutif à l'Ecole nationale d'administration publique, lors de la rencontre annuelle de Formacadres. Québec, 1981.

BERNARD, Louis. Pour une fonction publique sensible aux besoins du public, compétente et efficace. Allocution prononcée devant l'Institut d'administration publique du Canada. Québec, 1982.

BOUCHER, Pierre. La simplicité: un problème trop compliqué pour les administrations? Allocution prononcée au colloque de l'A.D.E.N.A.P. Québec, 1984.

FRECHETTE, Raynald. L'Echange sur la productivité; comment patrons et syndicats y parviennent. Allocution prononcée au colloque de l'Institut national de productivité. Montréal, 1985.

LEBLANC BANTEY, Denise. Expérience et prospective de la fonction managériale au sein du gouvernement du Québec. Conférence prononcée lors du colloque de l'Association des M.B.A. Québec, 1981.

MARTIN, Yves. Sens de la Fonction publique et sens de l'Etat du Québec. Conférence prononcée devant les membres de l'A.P.C. Québec, 1975.

Documents gouvernementaux

QUEBEC (Province), Assemblée nationale. Loi modifiant la loi sur la fonction publique. F-3, 1.1, 1978. Loi 50, Loi [illegible] fonction publique C.F. 1.1, 1983.

QUEBEC (Province), Conseil du Trésor. [illegible] ou le développement de la productivité. Pour une rénovation de l'administration publique: Les résultats de la consultation et du sondage. Exposé de Jean-Claude Sauvé lors du colloque des hauts dirigeants des ministères et des organismes gouvernementaux. Lac Delage, 1985.

QUEBEC (Province), Conseil du Trésor, Centre pour le développement de la productivité. Pour une rénovation de l'administration publique. Des questions... Une démarche, un document de réflexion. 1985.

Articles

SELANGER, Laurent. Les stratégies de développement organisationnel. Relations industrielles, 1972, vol. 27, no. 4, pp. 633-654.

LALANDE, Jean-Marie. Réflexions sur l'assise du management. Echange, Décembre 1983, pp. 3-4.

Le développement des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.

Volumes

BOLDUC, Roch, SLIVITSKY, Michel, DESCOTEAUX, Claude, MARTIN, Gérald, MARTIN, Pierre. Deuxième rapport du groupe de travail chargé d'étudier les problèmes de la formation et du perfectionnement des administrateurs publics. Rapport présenté au ministre de l'Education et au ministre d'Etat à la Fonction publique. 1968.

DUMAS, Pierre. Etude portant sur le développement des ressources humaines (Cadres). Etude commandée par la Commission spéciale sur la fonction publique. Québec, 1982.

ENAP. L'administration publique: perspectives d'avenir. Vol. XII: La formation et le perfectionnement en administration publique. Actes du colloque international. Québec: ENAP, 1979.

MESSIER, Royal. Diverses approches de D.R.H. à la fonction publique du Québec. Etude commandée par la Commission spéciale sur la fonction publique. Québec, 1982.

MILHOMME, Louise. L'imputabilité dans une unité administrative. ENAP-Québec. Projet d'intervention no. 186, promotion 1983-1984 (M.A.P.), 1984.

OUELLET, Lionel. L'imputabilité dans l'administration publique. Essai de synthèse des discussions. Débat sur l'imputabilité, Actes du colloque sur l'imputabilité, Collection «Bilans et perspectives», Québec: CEPAQ, 1983.

PLANTE, Annette, COUTURE, André, BASEBYA, André, BERGERON, Normand. Analyse systémique du programme Formacadres. Travail présenté au professeur Pierre Voyer, Québec: ENAP, 1982.

SAINDON, Françoise, HAINZ, Gilles.BEAUPRE, Françoise, LEFEBVRE, Jean. Monographie concernant le D.R.H. dans la fonction publique. Étude commandée par la Commission spéciale sur la fonction publique. Québec, 1982.

Conférences

BOLDUC, Roch. Le perfectionnement des cadres. Allocution prononcée au colloque de l'Institut d'administration publique du Canada. Québec, 1974.

CLAIR, Michel. Productivité et responsabilités des gestionnaires. Notes pour une allocution à l'occasion de l'assemblée générale annuelle de l'Association des cadres supérieurs. Québec, 1984.

DE BELLEVAL, Denis. Les cadres et la fonction publique. Les politiques du gouvernement à l'endroit des cadres du secteur public. Allocution prononcée au colloque du Centre des dirigeants d'entreprise. Québec, 1978.

FRANCHE, Pierre A.H. La fonction publique de première ligne et le citoyen. Discours prononcé à la conférence annuelle de l'Institut d'administration publique du Canada. Montréal, 1984.

HYDRO-QUEBEC. Philosophie de gestion d'Hydro-Québec. Québec, 1984.

LALANDE, Jean-Marie. La formation et le perfectionnement des cadres supérieurs dans l'administration publique. Allocution prononcée au Colloque international de l'ENAP, session 124. Québec, 1979.

NERON, Roger. Les grandes tendances dans le développement des ressources humaines. Discours prononcé au symposium ENAP 84. Québec, 1984.

Documents gouvernementaux

COMITE CONSULTATIF DE LA GESTION DU PERSONNEL. La mobilité du personnel d'encadrement supérieur dans la fonction publique du Québec. Québec, 1982.

LALANDE, Jean-Marie. La gestion des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec: Le point. Québec: ministère de la Fonction publique, 1984.

LALANDE, Jean-Marie. La planification du développement du personnel d'encadrement, lettre adressée à tous les directeurs du personnel. Québec: ministère de la Fonction publique, 1982.

QUEBEC (Province), Commission de la Fonction publique:
- Séminaire de gestion de projets.
- Séminaire de gestion du temps.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation. Division du développement des ressources humaines, Document d'information.1982.

QUEBEC (Province), Conseil du Trésor. Bilan des activités de développement des ressources humaines réalisées en 1982-1983. 1984.

QUEBEC (Province), Conseil du Trésor:
- Concernant un projet d'implantation d'un nouveau système de gestion du développement pour le personnel d'encadrement. 1981.
- L'implantation de la loi sur la fonction publique (Loi 51, programme de travail et échéancier de réalisation. Annexes, 1984.
- Mesures adoptées par l'Office des ressources humaines pour donner suite à l'entrée en vigueur de la loi 51. 1985.
- Personnel, guide du gestionnaire. 1982.
- Plan annuel de développement des ressources humaines du secrétariat du Conseil du trésor (professionnels et fonctionnaires PBTA), pour l'année 1982-1983. 1982.
- Plan annuel de développement des ressources humaines du secrétariat du Conseil du trésor (professionnels, fonctionnaires PBTA et ouvriers), pour l'année 1983-1984. 1983.
- Projet de règlement sur l'éthique, la discipline et le relevé provisoire des fonctions dans la fonction publique. 1984.
- Projet d'implantation d'un nouveau système de gestion du développement pour le personnel d'encadrement. Annexes, 1981.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Education:
- Colloques régionaux du MEQ sur la formation professionnelle. Annexe. Montréal. 1983.
- Etudes sur les besoins de formation en gestion de P.M.E. québécoise. 1981.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Environnement, Bureau de recherche et de formation en gestion. Séminaire sur le cheminement de carrière.

QUEBEC (Province), Ministère des Finances. Session de formation des gestionnaires:
- l'évaluation du rendement.
- les cas problèmes en relations de travail.

QUEBEC (Province), Ministère de la Fonction publique:
- Apprendre pour la vie: proposition pour combler le fossé entre le travail et la formation. Rapport du jury consultatif national sur le congé de perfectionnement présenté au ministre de l'Emploi et de l'Immigration. 1984.
- Bilan organisationnel de développement du personnel d'encadrement, années 1982-1983. 1984.
- Cadre général d'intervention en matière de développement de la relève-cadre. 1982.
- Le développement du personnel d'encadrement supérieur dans la fonction publique québécoise. Classification des cadres supérieurs. 1984.
- Directive du ministre de la fonction publique sur les conditions d'apprentissage des cadres supérieurs en période continue d'emploi à titre temporaire ou en stage probatoire. 1982.

QUEBEC (Province), Ministère de la Fonction publique:
- Evaluation du rendement pour fins de rémunération. Brochure à l'intention du personnel d'encadrement supérieur. 1981.
- Evolution de l'effort global de perfectionnement chez le personnel d'encadrement: 1980-1981, 1982-1983.
- Formation et perfectionnement des cadres: Projet: La politique de mobilité concernant les cadres supérieurs. 1982.
- Guide d'évaluation, jury ministériel.
- Inventaire des ressources et programmes externes de formation et de perfectionnement à l'intention du personnel de M. et de D. de la fonction publique. 1981.
- L'administration de la politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique du Québec. 1982.
- L'administration de la politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique du Québec.Bilan-synthèse des activités de développement des ressources humaines réalisées en 1981-1982. 1982.
- La gestion du développement pour les cadres supérieurs et le personnel de maîtrise et de direction. Annexes: I-II-III-IV-V-VI. 1981.
- La planification du développement du personnel d'encadrement, années 1982-1983, 1983-1984. 1982.
- La politique de mobilité concernant les cadres supérieurs, Projet 1982.
- Le développement chez le personnel d'encadrement, Rapport gouvernemental de planification, 1982-1983. 1983.
- Le D.R.H. dans la fonction publique. Rapport soumis à la Commission d'étude sur la formation professionnelle et la formation socio-culturelle des adultes. 1980.
- Le développement du personnel d'encadrement, Bilan gouvernemental 1982-1983. 1984.
- Le développement du personnel d'encadrement supérieur dans la fonction publique québécoise. 1982.
- Le développement du personnel d'encadrement supérieur dans la fonction publique, dossier. 1983.
- Le personnel de maîtrise et de direction (syndicat des cadres: portrait statistique). 1983.
- Les cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Portrait satistique. 1982.
- Liste des ''nouveaux'' problèmes et solutions relatifs au développement des ressources humaines, à la mobilité du personnel et au développement organisationnel.

QUEBEC (Province), Ministère de la Fonction publique:
- Orientations générales concernant le développement des cadres supérieurs, de la relève-cadre ainsi que du personnel de maîtrise et de direction, années 1982-1983, 1983-1984. Annexes: A-B-C. 1982.
- Orientations gouvernementales de développement concernant le personnel d'encadrement et sa relève, année 1984-1985, 1985-1986. Annexes: I-II. 1984.
- Plan de développement du personnel d'encadrement pour la période allant du 1er avril 1983 au 31 mars 1985. 1983.
- Politique-cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique. 1975.
- Programme d'accueil du personnel de maîtrise et de direction.
- Programme de renouvellement de carrière offert au personnel d'encadrement de la Fonction publique du Québec. 1982.
- Rapport synthèse sur la planification du développement des ressources humaines dans la fonction publique pour l'années 1981-1982. Annexes: I-II. 1981.
- Rapport gouvernemental de planification 82/83 sur le développement chez le personnel d'encadrement. 1984.
- Revue d'Etape (Aide-Mémoire du Cadre), Objectif: une investigation des besoins et aspirations de développement du cadre. 1983.

QUEBEC (Province), Ministère de la Fonction publique, Direction générale du personnel d'encadrement:
- Le Centre d'évaluation. 1982.
- Répertoire commenté des ressources externes et des programmes de formation et de perfectionnement. Programmes de développement des ressources humaines.

QUEBEC (Province), Ministère de la Fonction publique, Centre d'évaluation:
- Brochure à l'intention des clientèles féminines et masculines du Centre d'évaluation. 1982.
- Réponses au questionnaire d'intérêt et d'appréciation de la satisfaction des cadres qui ont obtenu une évaluation pour réfléchir et faire le point sur leur carrière. 1982.

QUEBEC (Province), Ministère de la Fonction publique, Formacadres:
- Document d'information à l'intention des tutrices et des tuteurs.
- Guide d'évaluation (Jury ministériel). 1981.
- Rapport d'information de gestion. 1984.
- Recrutement 1982-1983.
- Recrutement 1982-1983, (document pour publicité). 1982.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Industrie, Commerce et Tourisme. Séance d'intégration des directeurs régionaux d'industrie-Québec. 1984.

QUEBEC (Province). Ministère des Loisirs de la Chasse et de la Pêche, Direction du perfectionnement. 1984.
- Cours de l'ENAP.
- Session de formation et perfectionnement sur le réseau des parcs
- Session de perfectionnement: séminaire en gestion de projets
- Session de perfectionnement sur l'informatique
- Session de sensibilisation sur l'évaluation du rendement du personnel

QUEBEC (Province). Ministère du Revenu:
- Communication interpersonnelle et travail en équipe. Préparé par le Centre de Gestion des Ressources Humaines.
- Gestion de la motivation et productivité. Préparé par le Centre de Gestion des Ressources Humaines.
- Rôle et responsabilités du gestionnaire. Collaboration de l'ENAP-Direction du perfectionnement. 1983.

QUEBEC, (province). Ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement. Votre avenir tient en un mot. Séminaire de gestion. 1984.

Radio-Québec:
- Atelier de modélisation de systèmes. 1983.
- Description de cours et thèmes des programmes de formation, 1983-1984. 1983.
- Des rapports qui rapportent, Edition 1983-1984. 1983.
- Gestion de projets. 1983.
- Gestion du temps-réunion efficace, 1983-1984. 1983.
- Le feedback interactif.
- Productivité, le gestionnaire rentable, Edition 1983-1984. 1983.
- Supervision, motivation et productivité.

Régie de l'Assurance-Automobile du Québec. Bilan des activités de développement des ressources humaines au cours de l'exercice financier 1983-1984. 1985.

Régie de l'Assurance-Maladie du Québec:
- Programme de perfectionnement en gestion des ressources humaines. 1984.
- Cours de formation-Introduction à l'informatique.
- Rapport annuel 1983-1984. 1985.
- Thèmes du programme de formation.

Régie des Rentes du Québec. Mise en place du processus de gestion et budgétisation par objectifs.

Société des Alcools du Québec. Documentation sur différentes activités de formation et de développement.

Société d'Habitation du Québec:
- Bilan du développement, 1982-1983. 1984.
- Bilan organisationnel de développement du personnel d'encadrement, 1982-1983. 1984.
- Plan de développement des ressources humaines pour 1982-1983. 1982.
- Plan de développement des ressources humaines, 1983-1984. 1983.
- Plan de développement du personnel d'encadrement, 1982-1983. 1982.
- Plan synthèse de développement 1984-1985. 1984.

Société Nationale de l'Amiante. Directives administratives concernant le perfectionnement des employés.

Vérificateur Général du Québec. Document sur un programme de perfectionnement Annexes: T-TT-TTT-TV.

Articles

ARPIN, Roland. La gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique: un art bien complexe. Administration publique du Canada, automne 1983, vol. 26, no.3, pp. 344-360.

BERARD, Yvon H. (Secrétaire du jury Formacadres).Le processus d'évaluation du programme Formacadres. Ressources humaines plus. Août 1978, vol.3, no.1, pp.13-18

BOLDUC, Roch. Le perfectionnement des cadres. Canadian Public administration, 1979, vol.17, no. 3, pp. 482-494.

L'Ecole nationale d'administration publique.

Volumes

ASSOCIATION DES DIPLOMES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE DU QUEBEC. Mémoire. Présenté à Monsieur Marcel Masse, ministre d'Etat délégué à la Fonction publique, Sainte-Foy: ENAP. 1968.

BEAUCHAMP, Monique. Dossier-ENAP, Sources et bibliographie. Montréal: U.Q.A.M., département de Sciences politiques. 1979.

BODIGUEL, J.L. L'Ecole nationale d'administration. Vol. 2, Sociologie. Paris: Presse de la Fondation nationale des sciences politiques. 1978.

BOISVERT, Jean-Claude, CERONE, Josée, CHATIGNY, Yvan, FORCIER, Gilles, LAFOND, Brigitte, SPAIN, Renée. La création de l'Ecole Nationale d'Administration publique. Travail remis dans le cadre du cours: Prise de décision dans le secteur public. Sainte-Foy: ENAP. 1980.

BOLDUC, E. Mémoire de programme de l'Ecole nationale d'administration publique. ENAP-Québec, Projet d'intervention, no. 33, promotion 1971-1972 (M.A.P.). 1972.

CERONE, Josée, GOULET-ROBITAILLE, Louise. Stratégie de marketing pour la maîtrise en administration publique. ENAP-Montréal, Projet d'intervention no. 304, promotion 1979-1980 (M.A.P.), 1980.

DESCOTEAUX, A. Les stages de l'ENAP une étape indispensable. ENAP-Québec, Projet d'intervention no. 152, promotion 1976-1977 (M.A.P.). 1977.

ETUDIANTS DE L'ENAP. Commentaires des étudiants de l'ENAP, Section Québec, concernant le plan de développement 1976-1980 de l'Ecole nationale d'administration publique. 1976.

GRAVEL, Robert. L'ENAP et l'administrateur public. Québec: Recherche menée par les étudiants de la promotion ENAP 1975, ENAP-Québec. 1975.

HAMILTON, C. Evaluation de la maîtrise en administration publique pour étudiants à temps partiel. ENAP-Québec, Projet d'intervention no. 92, promotion 1973-1976 (M.A.P.). 1976.

JUTRAS, J.P. et POULIN, Y. Une activité du programme de maîtrise: le projet d'intervention. ENAP-Québec, Projet d'intervention, no. 201, (M.A.P.). 1975-1978.

MALTAIS, Roland. Une approche marketing à une recherche-évaluation du programme de maîtrise en administration publique de l'ENAP à Montréal. ENAP-Montréal, Projet d'intervention no. 257, promotion 1975-1978 (M.A.P.). 1978.

Conférences

GINGRAS, André. OÙ vont nos diplômés en administration? Communication présentée lors du congrès de l'ACFAS tenu à Ottawa. Québec: ENAP, Cahiers de l'ENAP, no. 9, Série Conférences et présentations. 1972.

JACQUES, Jocelyn. Simplicité, créativité, responsabilité: une combinaison possible. Exposé à l'occasion du colloque de l'A.D.E.N.A.P. Québec: ENAP, 1984.

L'ALLIER, Jean-Paul. Notes et préjugées pour susciter la discussion dans le cadre des programmes de formation de l'ENAP. Québec: ENAP, 1979.

LESSARD, Jean. Le rôle privilégié de l'ENAP dans le développement du Québec. Allocution du directeur général de l'ENAP à l'occasion de la remise des diplômes aux finissants de la cinquième promotion. Québec: Université du Québec (Archives),1976.

PERRON, Jean-Claude. Le service correctionnel du Canada et l'ENAP. Allocution prononcées au Symposium ENAP 1984. Québec. 1984.

Documents gouvernementaux

QUEBEC (Province), Chambre du Conseil exécutif. Arrêté en Conseil NO. 578 concernant l'émission de lettre patentes supplémentaires pour l'Ecole nationale d'administration publique. 1970.

QUEBEC (Province). Chambre du Conseil exécutif. Arrêté en Conseil NO. [illegible] concernant l'Institution de l'Ecole nationale d'administration. 1969.

QUEBEC (Province). Chambre du Conseil exécutif. Arrêté en Conseil NO. 667-75 concernant l'émission de lettre patentes supplémentaires pour l'Ecole nationale d'administration Publique. 1975.

Documents de l'Ecole nationale d'administration publique.

CHABOT, Richard. Enquête sur l'évolution de la carrière des diplômés de l'ENAP. Rapport synthèse. Québec: ENAP. 1977.

EMOND, Paul. Le management des organisations publiques. in ENAP. Coopération internationale «Programme intégré de Management pour les cadres étrangers» 1985: recueil de textes. Québec: ENAP. 1985. pagination variable, pp.1.1-1.45

EMOND, Paul. L'impact de l'environnement sur les organisations. in ENAP Coopération internationale «Programme intégré de Management pour les cadres étrangers» 1985: recueil de textes. Québec: ENAP. pagination variable. pp. 2.2-2.14. 1985.

ECULE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE:

- Actes du colloque international d'administration publique: perspectives d'avenir, vol. 12. Québec. 1979.
- Annuaire 1981-1982 de l'ENAP. Québec: Université du Québec. 1981.
- Annuaire 1983-1984: Portrait d'un réseau. Québec: Université du Québec. 1983.
- Eléments d'un plan de développement. Québec. 1971.
- La recherche à l'ENAP. Québec.1970.
- Liste des projets d'intervention soumis à l'ENAP. Québec. 1979.
- Orientations de la mission de perfectionnement à l'ENAP (1983-1934). Québec. 1981.
- Plan de développement 1982-1985. Québec: Université du Québec. 1982.
- Plan de développement quinquennal de l'ENAP, 1976-1980 (projet). 2e partie. Québec: Université du Québec. 1976.
- Plan triennal de développement 1980-1983. Deuxième édition adoptée par le conseil d'administration. Québec: Université du Québec. 1980.
- Plan triennal de développement 1983-1986 Problématique, Orientation, Choix stratégiques, Objectifs. Québec: Université du Québec. 1983.
- Rapport annuel 1969-1970. Rapport du président de l'Université du Québec. Québec: Université du Québec. 1971.
- Rapport annuel 1981-1982, 1ère édition. Québec: Université du Québec. 1983.

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE:
- Rôle et responsabilités du gestionnaire . Québec: 1983.
- Une équipe à votre service, Programmes de perfectionnement. Québec: août-décembre 1984.
- Une équipe à votre service, Programmes de perfectionnement. Québec: janvier-juin 1985.
- Direction du perfectionnement. Définition et processus de perfectionnement. Cahier no. 1. Québec: Université du Québec. 1978.
- Direction du perfectionnement. Les défis de l'ENAP. Québec. 1980.
- Direction du perfectionnement. L'évaluation d'activités de perfectionnement. Québec: Groupe de recherche et de développement du CPASE Québec. 1978.
- Direction du perfectionnement. Programmes de perfectionnement, Janvier-juin 1984. Québec: Université du Québec. 1983.
- Direction du perfectionnement. Programmes de perfectionnement, janvier-juin 1984, Université du Québec, novembre 1983.

LESSARD, Jean. Opération grandes orientations, Annexe 7: mémoire de l'ENAP. Québec: ENAP. 1975.

RAYMOND, Serge. Document de réflexion sur la coopération internationale à l'ENAP en vue de l'élaboration d'une politique institutionnelle de coopération internationale. (2ème version, Document de travail pour fin de discussion). Québec: ENAP, coopération internationale. 1985.

VAN DER DONCK, Pierre. Note sur la situation de la mission gouvernementale permanente à l'Ecole nationale d'administration publique et sur le renouvellement du protocole entre l'ENAP et le gouvernement pour la période 1985-1988. Québec: CEPAQ. 1985.

Articles

BACCIGALUPO, Alain. C'est facile d'entrer à l'ENAP? (2). Le Soleil, 18 mars 1975, p.A-5

BACCIGALUPO, Alain. L'Administration québécoise. Encyclopédie Administrative. Paris: ed. Berger-Levrault, Institut international d'administration publique. 1976.

BACCIGALUPO, Alain. L'ENAP après cinq ans: échec ou réussite? (fin). Le Soleil, 21 mars 1975, p.A-5.

BACCIGALUPO, Alain. L'Ecole nationale d'administration publique du Québec. La Revue administrative, no. 15 , mars-avril 1974, pp. 174-180.

BACCIGALUPO, Alain. L'ENAP: Qui va là? (1) Le Soleil, 17 mars 1975, p. A-5.

BACCIGALUPO, Alain. Des anciens élèves de l'ENAP et l'administration publique québécoise. La Revue administrative, no. 157, 1974, pp. 93-98.

BACCIGALUPO, Alain. Quelle est la qualité de la scolarité à L'ENAP? (3). Le Soleil, 20 mars 1975, p. A-5.

BENNETT, Paul. 1,000 spécialistes de l'administration publique se rencontrent à Québec pour un colloque international. Le Soleil, 26 mai 1979, p. A-7

BOIVIN, Gilles. Le conseil des Universités refuse à Laval le cours d'administration publique. Le Soleil, 31 mars 1977, p. 7.

CAMPEAU, Nicole. Laval voudrait récupérer l'ENAP, deux ans après sa création. Le Soleil, Samedi, 24 juillet 1971, p. 20.

ENAP, Ouverture probable en septembre 1970. Réseau, 10 décembre 1969 au 6 janvier 1970, vol. 1, no. 5.

La triple vocation de l'ENAP Réseau, 30 septembre au 13 octobre 1970, vol. 2 no. 3.

L'ENAP est inaugurée. Réseau, 30 septembre au 13 octobre 1970, vol. 2, no. 3.

DUGAS, Jocelyne. L'ENAP vue par des diplômés. Réseau, mars 1973, vol.4, no.7.

GAGNON, André. Une école où l'on apprendra comment faire la révolution de l'administration publique. Journal de Québec, Mercredi, 22 octobre 1969, p. 4.

GREGOIRE, Roger. L'Ecole nationale d'administration.son influence sur l'évolution de la fonction publique française, Administration publique du Canada, décembre 1965, vol. 8, no. 4, pp. 470-482.

LEMELIN, Nicole. L'Ecole nationale d'administration publique pour la formation et le perfectionnement des cadres et des gestionnaires. Réseau, décembre 1982, vol. 14, no. 4.

LEMELIN, Nicole. L'ENAP, une boîte à idées pour l'administration publique. Réseau, février 1982, vol. 13, no. 6.

LESSARD, Jean. L'Ecole nationale d'administration publique et les affaires sociales. La vie médicale au Canada français, mai 1975, vol. 4 no. 5, p. 574.

THELLIER, Marie-Agnès. Le leadership viendra des gens d'action, estime l'ENAP. Le Devoir, 27 juin 1983, p. 6.

ANNEXE A

Les entrevues

Liste des personnes rencontrées en entrevue

MINISTÈRES ET ORGANISMES

ANGERS, Bernard	Président	Soc. Habitation du Québec
ARPIN, Roland	Sous-ministres	Min. des Affaires culturelles
BACCIGALUPO, Alain	Professeur	S.P.A.P.U.L.
BÉLANGER, Claude	Président	Office des ressources humaines
BOUCHER, Pierre	Sous-ministre adjoint	Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche
BOUTET, Jacques	Directeur du personnel	Ministère des Affaires sociales
TREMBLAY, Claude	Directeur du perfectionnement	Ministère des Affaires sociales
CHAPDELAINE, Claude	Sous-ministre	Ministère de l'Habitation et de la protection du consommateur
GIGNAC, Denise	Directrice du personnel	Ministère de l'Habitation et de la protection du consommateur
COSSETTE, Jean	Directeur du personnel	Ministère des Communications
TANGUAY, Léon	Responsable du perfectionnement	Ministère des Communications
COULOMBE, Guy	Président-directeur général	Hydro-Québec
D'AMOURS, Alban	Sous-ministre	Ministère du Revenu
DESCHÊNES, Jean-Claude	Sous-ministre	Ministère des Affaires sociales
DESGAGNÉS, André	Président	Office des Professions
DUFOUR, Richard	Secrétaire général associé	Ministère des relations avec les citoyens

DUPÉRÉ, Jean-Yves	Président	Association des cadres supérieurs
PARENT, Lucien	Vice-président	Association des cadres supérieurs
FOURNIER, Francine	Présidente	Commission des droits de la personne
GIASSON, Roger	Directeur du D.R.H. pour les cadres	Ministère de la Fonction publique
BUTHOT, André	Développement des cadres	Ministère de la Fonction publique
GIRARD, Jacques	Président-directeur général	Radio-Québec
KENNIFF, Patrick	Ex-sous-ministre	Ministère des Affaires municipales
LALANDE, Jean-Marie	Sous-ministre adjoint	Ministère de la Fonction publique
LATORTUE, Christian	Sous-ministre adjoint	Ministère de l'Énergie et des Ressources
LEBEL, Jean-Claude	Président	Société générale de financement
LEBLANC, Jean-Guy	Directeur du personnel	Ministère des Affaires intergouvernementales
LEDUC, Paule	Sous-ministre	Ministère des Affaires culturelles
LEFEBVRE, Gaston	Président	Commission de la Fonction publique
LESSARD, Claude	Responsable du D.R.H.	Ministère de la Fonction publique
MATTE, Fernand	Responsable du programme de renouvellement de carrière	Ministère de la Fonction publique

MEUNIER, Pierre	Sous-ministre	Environnement
MICHAUD, Pierre	Sous-ministre	Ministère des Transports
MOCKLE, Auguste Dr.	Président-directeur général	Régie de l'Assurance maladie du Québec
NORMAND, Robert	Sous-ministre	Ministère des Finances
PELCHAT, Simon	Directeur du développement	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
POULIN, Jean-Noël	Secrétaire général associé	Conseil exécutif
PRONOVOST, Jean	Sous-ministre à l'Administration	Ministère de l'Éducation
ST-PIERRE, Louis	Responsable de Formacadres	Ministère de la Fonction publique
TAILLON, Jean	Sous-ministre adjoint	Ministère des Affaires sociales
THÉBERGE, Ghislain	Sous-ministre adjoint	Ministère de l'Industrie, du Commerce
TREMBLAY, Yvon	Sous-ministre	Ministère des Communications
VÉZINA, Jean-Pierre	Président	Régie de l'Assurance automobile du Québec
WILHELMY, Diane	Secrétaire générale associée	Secrétariat à la Condition féminine

Ont également été rencontrés, des représentants d'organismes syndicaux

- Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec.
- Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec.
- Syndicat des cadres de la Fonction publique du Québec.
- Syndicat des conseillers et conseillères en gestion du personnel.

École nationale d'administration publique

ANGERS, Claude
BELLAVANCE, Michel
BLONDIN, André
BORGEAT, Louis
BROUSSEAU, Richard
CASTONGUAY, Jean
DUMAS, Pierre
DUCHARME, Pierre
ÉTHIER, Gérard
GINGRAS, André
GUAY, Marie-Michèle
JACQUES, Jocelyn
LAVIGNE, Pierre
MATHIEU, Jacques
MORIN, Claude
PAQUIN, Michel
PAYETTE, Adrien
TRUDEAU, Guy

ARCHAMBAULT, Claude
BERGERON, Gérard
BONIN, Bernard
BOURGAULT, Jacques
BRUNEAU, Juliette
CÔTÉ, Nicole
DESAULNIERS, Pierre
DUSSAULT, René
GÉLINAS, André
GRAVEL, Robert
HURTUBISE, Rolland
JEAN, Denis
MALO, Luc
MIGUÉ, Jean-Luc
OUELLET, Lionel
PATRY, Maurice
RAYMOND, Serge
VOYER, Pierre

Principales questions posées lors des entrevues

La fonction publique

1. Le développement des ressources humaines

   - Qu'entendent les administrateurs d'État par D.R.H.?
   - Quelle est leur implication dans le D.R.H.?
   - Quelles sont les réalisations de leur ministère ou organisme en cette matière?
   - Commentaires sur le ressourcement des administrateurs d'État.
   - Commentaires sur la mobilité des cadres

2. Commentaires sur certains thèmes véhiculés actuellement dans la fonction publique et parapublique

   - Le service à la clientèle et les relations avec les citoyens.
   - L'imputabilité.
   - La productivité.
   - Liaison de ces notions avec le développement des ressources humaines.

3. Évaluation des programmes centraux

   - Formacadres.
   - Renouvellement de carrière.
   - Mission gouvernementale au CEPAQ.
   - Kingston

4. Perception et évaluation de l'ENAP par les administrateurs d'État

   - Statut et monopole de l'ENAP.
   - Doit-elle devenir une porte d'entrée dans la fonction publique?
   - L'ENAP répond-elle aux besoins de l'administration publique?

- Comment performent les diplômés de l'ENAP dans leur organisation?

5. Quelle est leur perception des besoins futurs en développement et quelle importance devra-t-on accorder à ce secteur d'activités?

N.B.: Ces thèmes et questions ont presque tous été abordés lors des entrevues. Cependant, dépendamment de l'interlocuteur, de sa fonction et du type d'organisation auquel il appartenait, certaines questions furent privilégiées et traitées plus en profondeur.

Par ailleurs, lors des entrevues avec les responsables des programmes centraux au Ministère de la Fonction publique, seuls les thèmes reliés à leur sphère d'activités ont été discutés.

Le personnel de l'ENAP

1. Réactions par rapport au texte traitant des perceptions des administrateurs d'État sur l'ENAP.

2. Commentaires sur la maîtrise et sur le corps professoral.

   a) La maîtrise à temps plein doit-elle être maintenue.

   b) L'ENAP doit-elle maintenir sa situation de monopole?

   c) Existe-t-il un sentiment d'appartenance à l'ENAP?

   d) Doit-on privilégier des échanges entre la fonction publique et le corps professoral?

   e) Quel jugement doit-on porter sur la recherche?

   f) Comment expliquer le peu de coopération entre les conseillers et le corps professoral? La même situation prévaut-elle à l'intérieur de chaque groupe?

   g) Quelle est la valeur des diplômes? Le diplôme aide-t-il la carrière des finissants? Devrait-on mesurer leur performance?

3. Comment classe-t-il les quatre grands secteurs d'activités de l'ENAP par ordre d'importance?

   a) Leur classement.

   b) Leur perception du classement de l'administration (D.G.)

4. Comment maintenir et orienter le perfectionnement afin de répondre aux besoins de la fonction publique?

5. Selon les secteurs qui sont les clients: les individus ou leur organisation?

6. Quel jugement peut-on porter sur le mode actuel de sélection des étudiants? Doit-on l'améliorer et si oui, comment?

7. ENAP: École gouvernementale ou université?

8. ENAP: Porte d'entrée dans la fonction publique?

9. Quels changement privilégiraient-ils à l'ENAP s'ils occupaient la fonction de Louis Bernard?

   - Projets à court et à long terme.

10. Quels changements privilégieraient-ils à l'ENAP s'ils occupaient les fonction de Jocelyn Jacques?

Tableaux-synthèse: ministères et organismes

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS FONCTIONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	OBSTACLES	SUGGESTIONS
1.1		-Utilise une firme privée dans le cadre d'un programme de trois ans: Etude de cas Rédaction des rapports hiérarchiques Exercices de confrontation des méthodes -Le sous-ministre semble omniprésent, mais c'est le directeur du personnel qui gère le domaine.	-Doute sérieux de la valeur des programmes de perfectionnement.	-Au niveau des professionnels, le perfectionnement est encore déterminé par les individus. -Inefficience chez les cadres en matière de relations humaines.	-Les besoins de l'organisme devraient être à la base du DRH. -Faire des études sur l'impact du DRH dans l'organisation. -Concernant les questions d'imputabilité et de service aux citoyens, l'exemple doit venir d'en haut.
1.2	-Le développement du management passe nécessairement par le développement de l'individu. -Le perfectionnement est souvent lié aux unités administratives, et il existe un manque de symbiose entre le développement de l'individu et de l'organisation.	-Deux programmes développer des habilités dans la gestion des ressources humaines; initiation et intégration des nouveaux cadres. L'évaluation de ces programmes se fait au fur et à mesure par un comité d'orientation.	-Manque de réflexion sérieuse sur les moyens à utiliser. -Les programmes profitent autant aux individus qu'à l'organisation.	-Le bilan à l'usage du ministère est différent du celui qui est envoyé à la fonction publique. -Le bon nombre d'activités non-planifiées, tels les congrès, colloques et conférences ne sont pas comptabilisées dans le bilan de fin d'année.	
2.				-Le ministère, en raison de sa vocation particulière, éprouve beaucoup de difficultés au niveau du DRH. -Ressources en formation pour les immigrantes, manque d'occasions de perfectionnement.	

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DÉFINITIONS	RÉALISATIONS RÉGIONALES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
2.				Inutile! -L'accent est beaucoup mis sur l'expertise, il en découle des faiblesses au niveau de la gestion chez les cadres. -Manque d'attentes signifiées et d'évaluation	
3.	-Combler des lacunes, des incompétences ou des carences, ce n'est pas du DRH. DRH est synonyme de mise en valeur, de développement du potentiel désiré.	-Programme de rencontre avec chacun des cadres. -Membre d'un comité sur la mobilité	-Les compressions budgétaires n'auront pas d'effets positifs en terme de DRH. -Le gel du recrutement utilisé pour le renouvellement, le déplacement à l'interne.	-La fonction publique comprend trop de spécialistes. -Antagonisme de la part des supérieurs envers les promotions et mutations qui sont identifiées à une perte pour l'organisation. -Manque de sentiment d'appartenance à la fonction publique. -Existence de règles institutionnalisées qui empêchent d'encourager la mobilité. -L'absence de véritable plan de carrière constitue un des principaux facteurs de démotivation des individus les plus valables.	-Favoriser la mobilité horizontale

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
4.	-Le DRH doit viser à amener les gens de l'organisation à revoir globalement leur façon de voir les choses. On doit viser un changement de valeurs, d'attitudes et de comportements. -Il doit également viser à modifier les traits personnels incompatibles avec les buts visés par l'organisation.	-Il a participé à la mise sur pied d'un programme de DRH (productivité)	-Il n'y a peut-être « un à faire. Pour changer véritablement les valeurs de gestion actuelles, il faudrait transformer l'organisation en société d'état. -Beaucoup de scepticisme envers les programmes.	-Un questionnaire sur cinq seulement semble mettre à profit les conseils émanant des sessions de perfectionnement, c'est à dire se fixer des objectifs et établir une démarche de travail en fonction de ceux-ci.	-Responsabiliser le gestionnaire à la base, et ce à tous les niveaux de production. -Laisser aux gestionnaires la [illegible] de fixer les moyens à utiliser pour arriver à atteindre les objectifs globaux fixés par les autorités supérieures du ministère. -Pour accroître la productivité, il faut conjuguer l'aspect du développement de nouvelles valeurs de gestion avec la décentralisation réelle du pouvoir décisionnel, notamment en ce qui concerne les questions budgétaires.
4.1	-Je dit préoccupé, mais ne semble pas savoir ce qui se passe dans son ministère. -Tout se situe dans la communication. -Le DRH doit non seulement développer les individus, mais aussi les organisations.	-Possède une évaluation confidentielle de chacun de ses cadres. -Les différentes directions sont directement impliquées dans le DRH.		-Manque d'évaluation des différents programmes. -Un certain nombre d'activités importantes ne sont pas comptabilisées dans le DRH.	

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
4.3	-L'objectif réel est souvent de mettre les individus en contact à l'occasion de sessions de perfectionnement, seule façon de développer une culture au sein du ministère. -Le DRH est principalement considéré comme devant remplir un besoin personnel de l'individu.	-Le ministère offre une vaste gamme de produits au niveau du perfectionnement. -L'accent est mis sur les études à temps partiel.		-Le ministère ne possède aucun moyen approprié afin d'évaluer leurs programmes de formation et de perfectionnement. On sait que c'est utile, sans plus. On évalue les résultats selon les perceptions.	
5.	-Il faut laisser aux employés de l'organisation le soin de définir leurs propres besoins. -Le DRH ne s'effectue guère en fonction des besoins de l'organisation, mais plutôt selon des besoins individuels et personnels.	-L'intérêt ne date que de 1981 au ministère. On en est à demander à chacune des unités de travail d'exprimer ses besoins. On privilégie la formule ultime où chacune des unités administratives a la responsabilité de son développement.		-On ne sent pas actuellement de véritable volonté de la part des gestionnaires de gérer leur personnel et ce, même au plus haut niveau de gestion.	-Rendre le gestionnaire responsable de sa banque de jours-personnes. -Développer les individus en fonction des organisations.
7.		-En ce qui concerne la gestion des carrières, le ministère remet de l'avant la revue d'étape. -La gestion des cadres relève de son adjoint.		-Déplore le bas niveau des directeurs de personnel dans la hiérarchie administrative des ministères. -Manque de cheminement de carrière au sein de la fonction publique.	-Les responsables du personnel devraient être au minimum de niveau administratif 2.

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
9.	-Le DRH découle des besoins qui se manifestent suite à la nomination de spécialistes à des postes de cadres. -Grande importance du développement individuel.	-Formation constante des gens de première ligne, en matière de relations avec les citoyens. -Session de trois jours pour les cadres. -S'occupe lui-même de la gestion des cadres.		- La façon de déterminer quantitativement les heures de formation correspond rarement aux besoins réels. - La formation s'est faite surtout en fonction des besoins individuels. - Impossibilité de promouvoir les spécialistes sans en faire des gestionnaires.	-Pour faire du DRH, il faut disposer d'un constat des besoins, non sur une base ponctuelle mais grâce à un système continu, doté de moyens de rétroaction.
10.	- Il n'y a DRH que lorsqu'il y a mise en valeur, en fonction des besoins de l'organisation, du potentiel décelé chez l'individu. - L'approche développement retourne la responsabilité du cheminement personnel et du plan de carrière à l'individu qui doit se prendre en charge.	- Programme interne axé sur les besoins de la clientèle, dispensé par une firme privée. - La formation s'effectue en commençant par les échelons du bas pour ensuite remonter vers les cadres. - Ne s'occupe pas lui-même du suivi des cadres.		-Importance trop faible du DRH au niveau des activités de gestion des ressources humaines. - Manque d'initiative chez les professionnels.	Il faut du sur-mesure - Transmettre des attentes signifiées de façon systématique.
12		- Objectif premier: améliorer le service à la clientèle. - stage de onze directeurs régionaux.	-Difficile de faire de la formation si on n'écoute pas les gens de la base.		-Développer la culture de l'organisation et décentraliser, régionaliser les activités des organisations.

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
13			- Le DRH, au sein de la fonction publique, s'avère être un véritable gâchis. - Le DRH est loin d'être une priorité pour les cadres car pour la plupart d'entre eux, leur bagage universitaire ne semble pas si lointain. - Le perfectionnement se fait selon des critères personnels.	-Les organisations n'expriment pas leurs besoins. -les efforts sont vains, car les programmes ne peuvent répondre à des besoins bien précis. -pas de retombées directes pour l'organisation concernée. -pas de structure qui permette d'assumer des responsabilités plus larges en termes de DRH. -la préoccupation de la carrière des cadres est absente.	
15	-Définition très large, et les activités qui en découlent sont très diverses: cours, sessions, stages... mobilité...	-En ce qui concerne la gestion des cadres supérieurs, il y a [illegible] revue biannuelle. -petit [illegible] de DRH au ministère.			-Il faut renforcer la culture du ministère au détriment d'une culture de service grâce à une plus grande mobilité.
16	-Longtemps considéré comme un bonbon, le DRH était axé uniquement sur les besoins individuels.	-cours de bureautique offert aux utilisateurs et aux gestionnaires. -L'équipe [illegible] de la gestion du personnel d'encadrement.		-vieillissement des cadres. -conservatisme.	-s'orienter plus sur les besoins de l'organisation.

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
17		-Majoritairement, les cours de formation s'adressent aux professionnels qui veulent devenir cadre. -grande orientation vers le service à la clientèle. -s'occupe personnellement de la gestion de ses cadres.	-les compressions donnent l'opportunité d'abolir des postes non comblés et de suggérer des orientations de carrières.	-le manque de planification au niveau supérieur est dû surtout à la crainte de promotions qui leur enlèveraient les meilleurs éléments pour les donner à d'autres ministères.	
18		-le ministère n'est composé que de spécialistes. Le DRH est donc limité. -ne fait que de la gérance de carrière et non du DRH.		-manque principal en matière de DRH: connaissance déficiente de la langue anglaise	
19	-le DRH est un élément vital si l'on veut prendre le virage, car les mentalités doivent se tourner vers la gestion de la décroissance. -développement n'est pas forcément synonyme de mobilité verticale, mais dans un ministère où la mobilité est forte, les gens sont généralement plus ouverts aux nouvelles méthodes.	-budget assez important. Activités du DRH: gérance, communications, contact... Font surtout de la formation (1/2 millions...) -plan de développement de trois ans. -session pour les cadres sur le rôle et les responsabilités du gestionnaire. -contrat avec une firme privée. -au ministère, on s'oriente vers plus de gérance et moins de créativités.	-l'amélioration de la qualité de la vie passe par le DRH.		-développer les capacités d'innovations. -les professionnels en situation de gérance devraient avoir plus de formation. Celle-ci ne devrait jamais être trop théorique.

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
21		- Efforts tournés vers les professionnels et les fonctionnaires depuis quelques années. C'est au tour des cadres maintenant.	- Facilité du ministère pour dégager les crédits nécessaires lorsque requis.	-Certaines contraintes syndicales aux hauts fonctionnaires les empêchent de participer de façon suivie à des activités de développement.	-Des cours d'une soirée par semaine ou d'une durée déterminée, seraient appréciés par les administrateurs.
26	- Le DRH est très important, car le climat général de l'organisation est fonction des ressources humaines et de leur compétence. - Priorité va aux besoins de l'entreprise. Il estime que ceux qui veulent se développer dans une direction qui ne correspond pas aux besoins de l'organisation ne sont pas heureux dans leur carrière.	- Activités sont le double de ce qui est prévu dans les conventions collectives. - Personnel de spécialistes. - Grande mobilité interne.		-Le seul moyen d'engager un spécialiste en lui payant le traitement équivalent à son expertise est de l'engager comme administrateur.	
27	-But du DRH: mettre la ressource humaine, rare et précieuse, au diapason des besoins de l'organisation. -Tout programme de formation s'inscrira dans le cadre du DRH. Celui-ci serait une notion vaste pouvant englober à peu près n'importe quoi.	-Cours de ressources interpersonnelles, de formation, de recyclage, d'informatique, de gestion. -Programme de motivation pour le personnel du secrétariat. -Programmes de formation plus techniques et spécialisés. -Plan de développement triennal. -L'horaire fut-même des cadres est dépendant de lui.	-Grande préoccupation. Ils sont d'ailleurs réussi à vendre le concept aux gestionnaires auxquels s'adressent plusieurs programmes de développement internes ou externes.		

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
32	-Le perfectionnement doit s'orienter vers les besoins de l'organisation.	-Le personnel cadre est d'abord recruté pour son expertise professionnelle, les capacités de gestion viennent en second lieu.	- Ne constate aucun budget pour les professionnels. Ce n'est pas considéré comme un problème.		
36	-Le DRH fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines mais son importance relative est sans conteste inférieure à celle de la dotation ou des relations de travail. -La mobilité n'est pas du DRH, cela appartient aux plans de carrière. -Trois facteurs ont eu de l'influence sur le DRH: -promotion faite par Jean-Marie Lalande -rareté décroissante des ressources -personnalité du sous-ministre.	-Le DRH recouvre deux types de notion. -recyclage, formation. -acquisition de connaissances nouvelles en réponse aux besoins de l'organisme ou de l'individu.	-Le besoin de faire du DRH n'a jamais été manifeste et il ne l'est pas plus aujourd'hui. On le considère comme un luxe et non un besoin.	-difficile de faire un DRH plus efficace comme dans l'armée ou la marine où les carrières sont gérées. On se contente d'aller chercher un spécialiste ad hoc quelque part, l'on appelle ça du DRH. -difficile de faire réaliser l'importance du DRH, l'effort ne se fera pas naturellement.	
44	-Le DRH doit être la réponse à un mélange de besoins. L'organisation aurait cependant prédominance.	-La formation se fait sur le tas, cette activité n'est pas inscrite dans un cadre général d'action. -L'employé lui-même de la gestion des cadres.		-Très peu de mobilité avec les autres organismes. -Trop de nominations empêchent les carrières.	-Forcer la mobilité interne des cadres. -De cours d'une durée d'un mois le séduit, car ce serait facilement absorbable pour l'organisation. Un pourcentage significatif de postes d'administrateurs d'état devrait être réservé aux individus issus de l'appareil.

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
51	- Le DRH doit assurer la formation adéquate du personnel relativement aux besoins de l'entreprise, combler les lacunes, éviter la sclérose, et enfin permettre aux individus d'être à jour.	- Activités de D.R.H.: -formation technique pour les enquêteurs -sessions internes sur le contenu adressées aux agents de 1e ligne -conférences, colloques - Priorité est donnée aux besoins des organisations en ce qui concerne les gestionnaires.			- Favorable à ce que les employés du bureau soient exposés aux sessions de formation.
53	- Le développement des ressources, c'est faire l'équation entre les besoins strictement personnels de développement et les objectifs de l'entreprise.	- Politiques publiques pour les ressources humaines: DRH, personnel, égalité des chances, programmes publics pour les régions périphériques. - Chaque jeune qui entrera dans l'organisation, participera pendant un an à un programme de formation exhaustive. Le programme a été mis sur pied en collaboration avec les universités. - La gestion des cadres supérieurs est assurée par un vice-président des ressources humaines.	- Les compressions de personnel vont faire qu'on attachera plus d'importance aux ressources à l'intérieur.	- Les besoins ne coïncident pas nécessairement, surtout quand l'organisation est en pleine transformation. Il y a une équation à faire. - Difficile de fixer des objectifs organisationnels pour un gouvernement. - Difficulté de faire l'équation entre la structure de mise d'oeuvre prévue pour l'avenir et les ingrédients contenus.	

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVOLUTION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
55	- Le DRH devrait assurer pour l'ensemble des individus la réalisation de leur potentiel et répondre aux besoins gouvernementaux.		- Jusqu'à il y a deux ans, le DRH se caractérisait par la prédominance de l'approche cafétéria.	- Période d'indolence, car les hauts fonctionnaires ne savent pas trop où ils vont dans ce domaine.	- Il n'est pas tout de refuser une demande, encore faut-il alors proposer des alternatives et avoir préalablement défini les besoins de l'organisation.
56			- Le DRH n'a jamais été une préoccupation de l'administration publique car: - jeunesse de l'administration, - dév. trop rapide, - cadres ensevelis sous le travail. C'est la grande faiblesse de notre fonction publique.	- Le système de concours ne permet pas véritablement l'établissement d'une politique de carrière pour les jeunes.	- Les gouvernements seraient certainement mieux servis avec une fonction publique axée sur la carrière. - La gestion des ressources humaines doit être la responsabilité des directions de personnel.
57		- N'a pas encore eu le temps de s'intéresser au D.R.H.	- Les restrictions budgétaires sont à la base de la prise de conscience de l'importance du DRH.		

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DÉFINITIONS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SOLUTIONS
58.3		- Reformulation complète du système en place pour le DRH chez les cadres. - Le ministère de la Fonction publique ne s'occupe plus que de la planification au niveau des cadres. - 80 ministères et organismes le prêtent annuellement à l'exercice, soit 80% de l'ensemble des cadres. (début en avril). - Il existe une analyse de chaque plan de développement soumis par les ministères. Le but de cette analyse est uniquement de vérifier la conformité avec les objectifs ministériels. Aucun jugement n'est cependant porté sur le contenu des plans ou sur les moyens qu'utilisent les ministères pour atteindre leurs objectifs. Une fois l'évaluation terminée, les plans sont classés selon leur [illegible] et sont transmis au Groupe de travail sur les organisations administratives. Lorsqu'il est question de DRH, il est important de conserver à l'esprit les notions de perfectionnement, de formation et de mobilité.		- Aucune étude ne semble privilégiée en DRH, car il s'agit d'un domaine de responsabilité appartenant exclusivement aux ministères de façon individuelle. - On ne semble pas en mesure de gérer le cheminement professionnel des cadres et des administrateurs d'État.	
58.4		- Programme d'accueil: série de séminaires portant sur un grand nombre d'aspects de la fonction de cadre. - Les plans ne doivent plus être que des énoncés de stratégie et d'orientations administratives, du moins en ce qui concerne les cadres. Le ministère fait donc une analyse sommaire visant à voir si les ministères atteignent leurs objectifs.		- On développe pour développer et non pour accroître la productivité. Le développement n'est pas vu comme un outil de gestion mais comme un cadeau.	- Plus de compétition et d'attentes exigées auprès de la haute fonction publique. - Agir au niveau des sous-ministres.

II DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROJETS	SUGGESTIONS
41		- Les gestionnaires ont la responsabilité de leur budget local dans les limites d'une enveloppe budgétaire donnée et d'objectifs généraux tracés par les autorités supérieures du ministère.		- Sans une volonté profonde du gouvernement et du ministre, il est presque utopique de croire en la réalisation de programmes de développement. - Difficulté d'améliorer la mobilité au sein de la fonction publique.	
43			- La fonction publique est encore jeune, et les problèmes de recyclage et de perfectionnement ne se posent pas particulièrement. - L'idéal à atteindre est la conjugaison des besoins individuels et des besoins de l'organisation. - Le vieillissement du taux d'encadrement et la réduction de ce taux entraîne un changement de mentalité. (Penser en « carrières latérales pour les cadres et non en avancement d'échelons)	- Il existe des programmes pour les cadres en difficulté, mais il n'y a rien de prévu pour développer l'individu au point de vue personnel afin de lui permettre de se réorienter.	- Maintenir la motivation, qu'elle soit de nature psychologique ou matérielle, car celle-ci est un facteur du problème de base du concept de développement des ressources humaines.

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE					
	DÉFINITIONS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
1				. Trop d'aspects cognitifs dans les commissions, pas une question de coûts.	. Assez d'accord avec l'ouverture d'une porte privilégiée. . Faire entrer un certain nombre de jeunes universitaires chaque année dans la fonction publique.
2		. Était membre du conseil d'administration.	. A un rôle à remplir.	. Nécessaire pour fonctionnaires et hommes politiques.	. Un simple diplôme pourrait être plus efficace qu'une maîtrise. . Obliger les cadres I et II à faire un diplôme à l'ENAP. . Programme de tests mais à mettre de l'avant. . Corps professoral de plus grande qualité.
3			. Toujours été satisfait des résultats obtenus sur des programmes précis et ponctuels commandés à l'ENAP.		. Utiliser l'ENAP comme conseil pour monter un ou des programmes de formation.
4		. Est un consultant mais ne sont [illegible].	. Importante et principale, mais non unique.	. Coûts trop élevés, dans une situation de non-concurrence, ont amené le ministère à chercher ailleurs, auprès de consultants privés.	

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	OBJECTIFS	SUGGESTIONS
I	- Ne peut se comparer à l'ENA car cette dernière place ses finissants.			- Absence d'un réseau ENAP. - Manque de relation et de compréhension entre cette institution et l'administration publique.	- En Allemagne, les budgets de 2ème cycle sont gérés par les universités. - Un groupe de travail (hauts fonctionnaires/direction de l'ENAP) devrait être créé afin d'étudier les réorientations possibles de l'ENAP.
II			- Etre gradué de l'ENAP ne ressemble pas très impressionnant. - La performance des diplômés fait semble former une courbe normale.	- Difficultés de justification des programmes. - Cette une approche Steinberg. - L'ENAP veut décider seule du contenu. - Tout vient par le haut.	- Etudier les réorientations possibles de l'ENAP. - Les gestionnaires veulent être associés à l'élaboration du contenu. - Evaluation des étudiants plus rigide. - Devrait se dégager davantage de l'influence politique.
III		- A déjà participé à des sessions de 3 jours. Perte de temps car le trop grand nombre d'étudiants a empêché de véritables échanges.	- L'ENAP fait de la fausse représentation. - Manque de qualité. - La situation a peut-être évolué car son expérience date un peu. - Grande confiance dans les cours de formation et de perfectionnement.	- Appendice du gouvernement, on y retrouve trop le même monde.	- Mettre sur pied des sessions de 2 mois pour les gestionnaires ayant 3 ans de service. - Faire venir des compétences externes. - Echange corps professoral et fonction publique (mise en situation de gestion à titre d'adjoints).

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
12			- Très bon cours: - pour faire de bons managers - apprendre à gérer des conflits - importance du personnel de soutiens		- Favorable à un échange entre l'ENAP et la fonction publique.
13				- Emergence d'idées nouvelles se fait rare.	- Pas de porte d'entrée automatique à la fonction publique. - Pas d'élitisme.
15		- Engage parfois des consultants.	- Assez bon jugement sur cette école.		- Pas de situation de monopole. Fournisseur privilégié oui, mais pas unique. - Contre la porte d'entrée privilégiée, car trop élitiste.
16		- Déjà client des commandes mais jamais complètement satisfait.	- Très bonne orientation. - La consistance de plusieurs contacts est son point fort (Morin, Dussault...)	- Contenu toujours trop théorique.	- Echange entre l'ENAP et la fonction publique.

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE					
	INTENTIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES DIPLOMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
11			- Bon programme d'accueil.		- Session conjointe à la partie d'accueil offerte aux sous-ministres et aux attachés politiques.
10			- Une université se juge à la façon dont ses produits s'imposent. - Même rôle que l'ancien conseil législatif.	- Université schizophrène dans le corps professoral se trouve être trop loin du gouvernement. - Approche trop universitaire.	- Surtout ne pas lui donner un statut hybride. - Plus important de former les esprits que de fournir les techniciens. - Devrait être plus aux écoutes.
21			- Depuis quelques années, l'institution semble se prendre du poil de la bête.		- Dialogue avec le forum des sous-ministres. - Utilité d'un colloque.
29	- Premier but : former des professionnels pour devenir cadres.	- A eu beaucoup de contacts, passé plusieurs commandes, mais jamais satisfait car trop d'abstractions.		- Trop de professeurs de carrière. - Corps professoral déphasé. - Sélection de départ déficiente.	- Mirage du corps professoral. - Une maîtrise n'est pas nécessaire.

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

	DÉFINITIONS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
27		- Se sert de l'ENAP, dans le cadre de son propre Forma-cadres. - Contacts sur une base ponctuelle, (cours, maîtrise accélérée.	. Bonne perception.	. Chevauchement entre Montréal Laval, UQAM.	. Contre un monopole de l'ENAP. . Favorable aux échanges professeurs-gestionnaires (professeurs qui se verraient confier une fonction d'adjoint).
36			. L'ENAP de Jocelyn Jacques est plus active, plus dynamique. . Les courtes sessions sont essentielles.		. Aucune raison d'accorder un statut prioritaire aux [illegible]. . Pas de monopole.
44	. Objectif principal: formation de hauts-fonctionnaires en matière de décision gouvernementale.			. Manque de communication entre l'ENAP et la fonction publique. . Manque de publicisation de leurs travaux en analyse gouvernementale.	. L'ENAP se doit de maintenir ses distances et de se dégager de l'actualité politique.
16	. La création de l'ENAP a été influencée par la présence de l'ENA en France.				
52	. Il s'agit d'une école universitaire.		. Très bien perçue, elle a d'ailleurs fait des efforts considérables.		. Maintien du titre de maîtrise, tel qu'il est en Amérique du nord.

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVOLUTION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
ST					- Accepter la concurrence mais en privilégiant d'abord l'ENAP.
YA		- L'école a examiné les plans de développement des ministères et organismes. - Une certaine complicité existe entre l'école et le ministère de la fonction publique.		- L'ENAP travaille avec le gouvernement plutôt qu'avec les différents ministères et organismes.	- Modifier son rôle afin d'en arriver à mieux servir les intérêts généraux de l'administration publique québécoise. - Les plans de développement devraient être soumis à l'ENAP.
			- L'institution est un échec. - Le corps professoral est composé de tabletons. L'ENAP sert de lieu de transition pour les politiciens.	- Série de problèmes d'ordre budgétaire. - Si un organisme autonome ou une véritable école d'administration d'envergure nationale. - Manque de recherche sur la fonction publique. - Jeune corps professoral et jeune corps de recherche.	- A l'instar de l'ENA, l'ENAP devrait constituer une porte d'entrée automatique à la fonction publique. - Refaire un corps professoral. - Devrait spécialiser sa clientèle.

PROGRAMME FORMALISÉS					
	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
1			-Mauvaise perception.	-Décroché de la réalité.	-Laisser jouer la libre concurrence. -Pas de privilèges aux finissants.
2		-Une organisation est un gros client et elle reçoit beaucoup de finissants.		-Le plan de 50 personnes dans le programme, c'est trop. -Programme trop long et trop coûteux. -Manque de suivi.	-Statut de cadre à leur sortie.
3		-Reçu deux stagiaires.	-La sélection et la formation sont sérieuses, mais elles devraient être améliorées.		-Accès aux mutations. -Réduction du temps accordé à la maîtrise. -Stages dans le privé et le parapublic.
4		-Le ministère possède son mini-programme.	-Incohérence du programme.	-Les coupures de postes et fermetures sont contradictoires.	-Poste d'administrateur 4 aux finissants. -Abolition du programme au profit de programmes ministériels.
5				-Coûts trop élevés.	-Abolition du programme.

PROGRAMME (CONCADRE)					
	DEFINITION	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
I	-Offrir à des professionnels qualifiés une filière courte.	-Impliqué personnellement dans le programme. -Le ministère est client. -Le ministère possède son propre formacadres.	-Bon programme mais nécessite de cohérence.	-Le choix des stages ne s'inscrit pas dans un plan de carrière. -L'ENAP trop impliquée. -Peu de reconnaissance réelle du programme. -Beaucoup de travail pour compte.	-Plan de carrière. -Changer la réglementation pour les finissants.
II		-A été tuteur.	-Evaluation mitigée.	-Manque de souplesse dans le programme.	-Evaluer le % de cours qui percent, si trop peu, abolition du programme.
III			-Doute de la valeur de l'apprentissage théorique. -La gestion ne s'apprend pas dans les livres, seul le travail sur le terrain compte. Peu de gestionnaires ont une formation en gestion.	-Ce programme sert à se débarrasser du personnel à problèmes. -S'intègre mal dans un plan de carrière.	-Dresser des plans de carrière. -Développer des débouchés pour les finissants.
IV		-Le ministère est client.	-Excellent programme. La formation de généraliste est très bonne.		

PROGRAMME CONNEXIONS					
	DEFINITION	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
13		-Membre du jury de sélection.	-Caractère de nouveauté.		-Abréger le programme -Meilleure utilisation des vieux cadres au lieu de former les jeunes cadre leur garantir un futur.
15		-Membre du jury	-Un succès. Le contexte est bon car on a, au moment des ouvertures, besoin de généralistes.	-Difficulté de placer les finissants.	-Accès aux mutations ou autres au statut d'administrateur.
16		-Client du programme	-Bon programme. -Donnes chances de se réaliser.		
14		-Cette client sera jamais employé d'employeur de l'organisation.	-Evaluation utilité	-Problème de reconnaissance.	-Permettre aux finissants l'accès aux mutations (projet de règlement à cet effet).
17		-Client du programme	-Bons éléments	-Le gouvernement du Québec compte trop sur les programmes étrangers.	
19		-Client du programme	-Grande satisfaction.	-Durée trop longue. -Problème de reclassement	-Accès aux mutations.

PROGRAMME D'EMMACADRES

	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
37		-Jamais reçu de participants, mais envoyé plusieurs. -Il n'a pas l'air de connaître le programme.			-La personne formée ne devrait pas revenir dans son organisation.
42		-S'a envoyé et reçu personne.			
36			-Création sérieuse. -Le programme offre des garanties.	-Problème de débouché. -Accès dispendieux.	-Accès aux mutations.
44		-S'a jamais été contacté.		-Manque de suivi après le programme.	-Le droit aux mutations est une bonne idée (discrimination positive acceptable). -Limiter la durée du programme.
51		-Entendu parler par ouï-dire, connaît peu le programme	-Le programme a du sens car il permet la mobilité.		
53	-Identification des jeunes prometteurs. -Réduire de moitié le temps nécessaire pour devenir cadre.		-Le programme s'est révélé très positif. -Important car les cadres aujourd'hui doivent être mieux préparés et plus efficaces.		

	PROGRAMME FORMACADRES				
	OBJECTIFS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
SG		-Eligibilité aux postes supérieurs accordée par Louis Bernard, par le Groupe de travail et le Forum des sous-ministres.		-Méfiance des gestionnaires à la formation donnée. -Pas de suite prévue.	
SO-2	-Promouvoir la mobilité chez les jeunes cadres.			-Seulement le tiers des finissants se sont retrouvés [illegible].	-Mettre sur pied des mini-formacadres. -En créer un pour former des managers de managers.
SA-3		-Le dossier concernant les finissants est maintenant au niveau de la Commission. Projet: Admissibilité au statut de 4 et de 5, sans concours de promotion.	-La proposition satisfaisait le jury car celui-ci ne voulait pas que les finissants soient considérés comme surnuméraires.	-Les finissants ne sont cependant pas tout à fait satisfaits de cette proposition.	
SA-1			-Le programme ne fait qu'accélérer la formation, il ne forme pas d'eux des gestionnaires. Les candidats auraient le devenu de toute façon. -Le coût n'est pas élevé. Il y a plus de passage automatique par la maîtrise.	-Les meilleurs ne sont pas attirés par le programme. -Les ministères ne sont pas intéressés à avoir de ces gestionnaires. -Le besoin potentiel de candidats diminue.	-Réduction de la scolarité à l'ENAP. -Si les finissants se voyaient donner le statut d'administrateur 4, le recrutement serait meilleur.

RENOUVELLEMENT DE CARRIÈRE

	DÉFINITIONS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
2			-Évaluation très négative de ce programme.	-Les cadres qui y sont envoyés sont considérés comme des tablettes. -Perte d'un poste lors de l'envoi d'un individu participant à de tels programmes.	
3		-[illegible] personnes. -[illegible] de cadre.		-Incapacité de régler certains problèmes autrement, on l'utilise comme une voie de garage.	
4			-Évaluation très négative.	-Ce ne sont vraiment pas les meilleurs qui y sont envoyés.	
5			-Peu rentable et très mal perçu au sein des organisations.	-Programme qui se fonde sur les concepts de rapidité et de disponibilité en regard du personnel.	-Les individus devraient être à l'intérieur de leur environnement organisationnel. -Surtout il ne faudrait pas les marginaliser.
7		-Le ministère est client.	-Trop mauvaise réputation. -Le centre d'évaluation a aidé certains cadres à redevenir professionnels.	-Le [illegible], cela dépend des cas et du type de ministère concerné.	-Il faut sortir les tablettes de façon définitive. -Les solutions à ces problèmes dépendent des cas et du type d'organisation concernée.

RENOUVELLEMENT DE CARRIÈRE

	DÉFINITION	[illegible]	[illegible]	PROBLÈMES	SOLUTIONS
18		-N'a envoyé personne, mais en a reçu un ou deux.	-L'image est mauvaise au départ.	-La publicité et le marketing font gravement défaut. -On confond renouvellement de carrière et cadres en difficulté. -Seuls les cadres en trop sont envoyés.	
21		-Ce genre de problèmes est systématiquement réglé au sein même du ministère.			-Leur offrir des primes de séparation.
24	-Du renouvellement, c'est prendre un individu, le recycler, lui donner une nouvelle formation.		-Envoyer à tout prix [illegible] par des [illegible], c'est se faire une mauvaise représentation du personnel.	-Mauvaise appellation, car il ne s'y fait aucun renouvellement. -L'Office est incapable de fournir de l'information sur les antécédents de ses cadres.	
30		-N'a jamais envoyé ni reçu personne. Il s'occupe des ses problèmes à l'interne.			-Accroître la mobilité. -C'est à chaque organisme de régler les cas de cadres en difficulté.

CIPRO					
	DÉFINITIONS	RÉALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
17					- Échanges entre les administrateurs d'État et le secteur privé.
19				- Horaire trop chargé des sous-ministres. - L'apprentissage sur le tas provoque beaucoup de perte d'énergie. - Réintégration difficile.	- On devrait y aller plus tôt dans une carrière. - Des cours de deux semaines car cela n'exigerait pas de sortir du réseau.
21		- Ne connaît rien de ce programme.			
22			- Bon programme. - Important pour le gouvernement d'aller chercher des idées neuves.	- Problème du retour des individus envoyés au CIPRO.	- Favorable à l'année sabbatique. - Le système gagnerait à être structuré et planifié.
23		- Connaît très peu le programme.		- Manque d'affectation au retour.	- Sessions plus courtes (1 mois à tous les 2 ans) - Planifier les carrières.

CEPAO

	DEFINITIONS	REALISATIONS PERSONNELLES ET DES ORGANISMES	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
36	-Programme de ressourcement.		-Excellent programme de ressourcement. -Certains voient le CEPAO comme une voie de garage, mais il y a de plus en plus de compétition pour y entrer.	-Pas assez de participants. -Problèmes de débouchés. -Trop de gens près de la retraite. -Impossible de gérer les carrières des sous-ministres puisque des postes contractuels.	
44			-Par oui-dire, il semble que c'est un bon programme. -Peut pas faire de tort à un homme de 60 ans.	-Planification est une mission impossible.	
51			-Excellente idée.		-L'année sabbatique devrait venir après les programmes de mobilité, les plans de carrière et les contrats. -Inspection des sous-ministres par voie de concours.
57			-Programme qui permet de placer des gens dont on ne veut plus.		-Celui qui va au CEPAO devrait avoir un mandat. -On devrait avoir plus de courage avec les inaptitudes.

Tableaux-synthèse: École nationale
d'administration publique

	RÉACTIONS AU TEXTE SUR LA PERCEPTION DES ADMINISTRATEURS D'ÉTAT		
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SOLUTIONS
1	- entérine les opinions émises par les administrateurs.	- les réactions des administrateurs d'État découlent de leur méconnaissance et de leur non participation à son organisation et son fonctionnement.	
2	- les administrateurid'État reprochent le peu de recherche mais ils ignorent l'existence des projets d'intervention.		
3	- les réactions des administrateurs d'État étaient les mêmes il y a douze ans.	- les administrateurs d'État méconnaissent l'ENAP et en sont responsables à 50%.	
5	- la perception des administrateurs d'État est négative face à l'ENAP.	- les administrateurs d'État méconnaissent l'ENAP.	
7	- les administrateurid'État croient que l'ENAP regroupe les cadres tablettés.	- les cadres tablettés référés à l'ENAP par la fonction publique sont victimes d'une mauvaise gestion du personnel, certains de ces cadres n'auraient jamais dû occuper certains postes car ils ne possèdaient pas les qualifications nécessaires.	
8	- il note une certaine irresponsabilité du gouvernement. - les administrateurs sont trop près du quotidien.	- le gouvernement ne croit pas à l'ENAP.	- l'ENAP doit développer un esprit critique.

REACTIONS AU TEXTE SUR LA PERCEPTION DES ADMINISTRATEURS D'ETAT

	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
9	- pas surpris des réactions des administrateurs d'Etat. - les administrateurs d'Etat sont peu soucieux du développement des ressources humaines et sont peu convaincus de la nécessité de la formation. - depuis l'arrivée de Jocelyn Jacques, les administrateurs d'Etat sont plus sensibilisés au rôle de l'ENAP.	- les professeurs ne sont pas connus des administrateurs d'Etat et ne sont pas invités aux rencontres car ces derniers craignent leurs critiques.	- entreprendre une action concrète afin de faire comprendre nos buts et l'aide que l'on peut apporter.
10	- les cadres de la Fonction publique connaissent peu l'ENAP.		
11	- les Hauts fonctionnaires sont peu ouverts aux nouveautés managériales. - la haute Fonction publique ne définit pas ses besoins et ne participe pas à l'élaboration des programmes. - les sous-ministres démontrent peu d'enthousiasme à connaître les professeurs.	- difficultés d'organiser des rencontres.	- la Fonction publique doit se doter d'une philosophie de gestion. - organiser des rencontres en petits groupes réunissant des sous-ministres, des professeurs et le directeur général de l'ENAP.
12	- il est d'accord avec les opinions émises sur les professeurs. - les administrateurs d'Etat s'opposent aux débats universitaires.	- les administrateurs d'Etat réclament un enseignement plus pratique.	

REACTIONS AU TEXTE SUR LA PERCEPTION DES ADMINISTRATEURS D'ETAT			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
14	- les administrateurs sont peu soucieux du développement des ressources humaines. - il n'est pas surpris des réactions des administrateurs d'Etat.	- les administrateurs ne précisent pas leurs attentes.	
15	- Ces réactions étaient les mêmes il y a dix ans.	- les hauts fonctionnaires sont peu sensibilisés au mandat de l'ENAP.	
16	- il se dit d'accord avec les opinions émises.		
17	- il abonde dans le sens des administrateurs d'Etat.		
18	- il n'est pas surpris de leurs réactions.		
19	- il est d'accord avec les opinions émises et remarque que ce sont les mêmes qui étaient exprimées il y a dix ans.	- les administrateurs portent un très dur jugement sur le corps professoral, alors qu'ils ne le connaissent pas.	
20		- l'Etat a créé l'institution mais ne s'en occupe pas.	
21	- les perceptions des administrateurs d'Etat reflètent une certaine réalité.	- ces perceptions sont dues à leur méconnaissance de l'ENAP.	
23		- les administrateurs connaissent mal l'ENAP	- faire un forum des sous-ministres consacré à l'ENAP afin de les sensibiliser.

REACTIONS AU TEXTE SUR LA PLANIFICATION DES ADMINISTRATEURS D'ETAT

	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
24		- les administrateurs méconnaissent l'ENAP	
25		- si l'ENAP avait un nom anglophone, cela aiderait d'avantage à la reconnaissance comme institution de premier ordre.	
27	- la participation des administrateurs d'Etat est la même depuis la création de l'ENAP.	- les administrateurs n'identifient pas les besoins de leurs cadres.	
28	- il n'est pas surpris de leur perception.	- la Fonction publique est refermée sur elle-même. - les administrateurs d'Etat ne connaissent pas leurs besoins en matière de cadres. - fermée sur elle-même, la Fonction publique méprise les universitaires.	
29			
30	- il se dit ne pas être surpris des opinions émises par les administrateurs.	- les administrateurs manquent d'informations sur l'ENAP.	

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
1	- le monopole nuit à l'ENAP et forme les professeurs aux nouveautés.	- si l'ENAP devient une école gouvernementale, celà amènerait une trop grande proximité avec le gouvernement et limiterait la liberté d'action.	- fusionner la formation et le perfectionnement. - souhaiterait qu'elle devienne une école de formation professionnelle. - celà clarifierait les tâches et les mandats de recherche
2	- La réalité nord-américaine veut que le diplôme soit une nécessité.	- l'ENAP néglige les contacts avec l'entreprise privé.	- il faut maintenir le statut universitaire de l'ENAP mais avant de décider, il faut évaluer ses produits - doter l'ENAP d'un centre de recherche - prévoir un système de recyclage pour les cadres. - repenser les orientations de l'ENAP.
3	- l'institution se compare aux autres universités.	- l'ENAP ne fait pas assez d'interventions dans son milieu.	- M.A.P. devrait être remplacée par des services similaires au perfectionnement. - évaluer l'impact de l'ENAP dans l'administration publique et les performances des diplômés - mandater d'autres centres universitaires afin qu'ils dispensent la M.A.P. - spécifier les mandats du perfectionnement. - consulter les cadres de la fonction publique afin de déterminer leurs besoins. - supprimer les activités internationales. - le monopole de l'ENAP devrait disparaître.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP			
	EVALUATION	PROBLEME(S)	SUGGESTIONS
4		- l'administration ne reconnait pas le travail des conseillers en perfectionnement. - manque de sentiment d'appartenance.	- Privilégier les échanges entre l'ENAP et la fonction publique et planifier ces échanges.
5	- la M.A.P. est la raison d'être de l'ENAP, donc le monopole ne peut être négatif. - le client est l'organisation et non l'étudiant.		- regrouper administrateurs et professeurs afin d'élaborer un programme de management sur les nouveautés en administration publique.
6	- les activités internationales sont stimulantes pour les professeurs qui y sont affectés. Elles rapportent financièrement et permet le D.R.H. Elles ont également permis d'établir de bons liens avec tous les paliers de gouvernement.	- certains professeurs négocient personnellement leur mandat.	
7	- l'ENAP est une école professionnelle ayant un mandat universitaire. Si elle ne garde pas sa spécialisation, elle perdra sa raison d'être. - les idées sont confuses sur le fait que l'ENAP devrait être conçue afin de servir l'administration publique. - elle ne doit pas cependant devenir une porte d'entrée dans la fonction publique, ce serait de l'étatisme.	- manque d'une politique d'embauche ou de suivi des diplômés.	- l'ENAP devra apprendre à faire face à la multidisciplinarité des services d'où viendront les cadres. - évaluer les étudiants à l'entrée et déterminer le ministère ou le secteur d'activités dans lequel l'étudiant devrait être relocalisé. - favoriser les relations entre les professeurs et les administrateurs d'état. - consolider l'expérience de l'ENAP dans l'administration publique plutôt que croître. - élaborer un programme plus actif en tant qu'organisation de consultation internationale et d'enseignement.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP

	EVALUATION	PROBLEME	SUGGESTIONS
8	- l'ENAP ayant un mandat très particulier, a droit à certains privilèges et subventions particulières.		
9	- l'avantage que l'ENAP ait un statut universitaire réside dans la liberté académique qu'il permet, et la possibilité pour les professeurs et consultants de travailler pour des organisations. - l'ENAP a le monopole sur la M.A.P. mais pas sur la formation. De toute façon, si elle perdait le monopole, elle conserverait son expertise. - l'orientation internationale permet de diversifier les revenus, d'aérer les ressources humaines et d'enrichir l'enseignement. - l'ENAP fut conçue au début pour offrir la maîtrise à temps plein aux professionnels. Les ministères se débarrassaient alors des indésirables en les envoyant. - certains cadres de l'ENAP apparaissent très contestés. - le client de l'ENAP est l'organisation et non l'individu.	- difficultés d'offrir les mêmes services dans tout son réseau. - On a trop misé sur la quantité au détriment de la qualité. - l'école n'a pas de programmes de mi-carrière pour ses propres membres.	- l'ENAP devrait conserver son statut afin qu'elle ne soit pas assimilée par la fonction publique. - dissocier l'ENAP de l'Université du Québec. - les cours devraient se concentrer à Québec. - rendre l'ENAP plus visible. - diminuer les efforts sur l'aspect international. - gérer les années sabbatiques ou pousser les professeurs au recyclage.
10	- développement d'une tradition centrée sur la gestion publique.	- les diplômés et le corps professoral apparaissent mystiques. - manque de direction pédagogique et de stimulants. - faiblesse des échanges à l'interne, ainsi qu'entre la fonction publique et l'ENAP.	- le monopole sur la M.A.P. devrait disparaître, cela donnerait une meilleure productivité. - favoriser les relations avec les administrateurs d'Etat.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP

	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
11	- le statut de l'École est très ambivalent. - les professeurs théoriciens souhaitent que l'ENAP conserve son statut universitaire. Les praticiens veulent une autre E.N.A. - deux raisons pour conserver le monopole: -l'enseignement de l'administration publique ne peut être dispensé de la même façon que l'enseignement général; -il n'y a pas assez de ressources compétentes pour se permettre de les disperser. Par contre, si le monopole disparaissait, la qualité de l'enseignement serait sûrement améliorée.	- l'ENAP ne sait pas ce qu'elle désire quant à son produit final.	- produire moins de cadres, mais de meilleur calibre. - que 60% de la clientèle s'inscrivent dans le cadre de recyclage. - faire un jumelage entre le conseil d'administration de l'ENAP et la Commission d'étude.
12	- le client de l'ENAP est celui qui défraie les coûts de formation ou de perfectionnement.		- clarifier les mandats des différents volets de l'École et discuter des échanges entre eux. - conserver le statut universitaire.
13	- depuis cinq ans, la fonction publique connait et accepte mieux l'École.		- accroître les liens avec la fonction publique par le biais de colloques et de rencontres informelles.
14	- l'École n'enseigne qu'une seule théorie. - si le monopole sur la M.A.P. disparaissait, ce serait un désastre. Les ressources s'éparpilleraient. - les clients de la maîtrise sont les individus, contrairement au perfectionnement où ce sont les les organisations.		- fusionner le perfectionnement et la formation. - mettre sur pied des programmes de mi-carrière. - positionner l'ENAP dans les grands débats publics.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP			
	QUALITES	PROBLEMES	SUGGESTIONS
15	- les clients de la formation sont les individus; ceux du perfectionnement, les organisations.		- créer une corporation pour gérer les activités internationales.
16	- l'école est à la fois professionnelle et universitaire. - les clients sont les individus et indirectement les organisations.		- il faut avant tout considérer l'individu afin de lui ouvrir de nouveaux horizons et lui permettre d'approfondir ses connaissances liées à la politique.
17	- les clients sont les étudiants.	- les professeurs n'ont pas de pouvoir dans le choix du directeur général.	- l'ENAP ne doit pas être une porte d'entrée dans la fonction publique, la récompense qu'ont les diplômés est la survie que la M.A.P. leur apporte. - améliorer la constitution de l'ENAP ainsi que les ressources internes. - favoriser les échanges entre la Fonction publique et l'ENAP. - maintenir tel quel le secteur du perfectionnement. - mettre sur pied une structure d'accueil pour les nouveaux députés.
18	- la sécurité d'emploi doit être conservée à l'ENAP, car le maintien de ce privilège stimule la recherche. - devenir une école gouvernementale serait nous situer hors du contexte nord-américain. Par ailleurs, cela nuirait à la liberté académique et limiterait les chercheurs à l'utilitaire et à la mécanique.	- le maintien du monopole est scandaleux et confirme que l'ENAP est un débouché pour la bureaucratie de la fonction publique.	- le monopole de la M.A.P. doit disparaître. De toute façon, en administration scolaire et hospitalière, la concurrence existe déjà.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
J4	- l'ENAP est une école universitaire autonome face à l'appareil gouvernemental. - l'ENAP détient le monopole légal de la M.A.P. mais dans les faits il est inexistant car il existe d'autres types de formation comparables. - la maîtrise est à la base du prestige de l'institution et permet l'obtention de budgets de recherche. - les clients de la formation sont les étudiants, mais en ce qui concerne la recherche et les activités internationales, ce sont les organisations.	- bien qu'ayant un statut universitaire, l'ENAP n'est pas à la fine pointe de la méthodologie. - le maintien du monopole force les professeurs à beaucoup se déplacer. - l'ENAP demeure inconnue par ce que certaines personnes qui y oeuvrent n'ont pas une attitude pouvant mener à son rayonnement.	- faire un effort de marketing. - définir des buts et des objectifs.
J5		- l'ENAP n'est pas en mesure de faire état des problèmes de la fonction publique.	- l'ENAP devrait anticiper les besoins des administrateurs et participer au développement de la fonction publique. - un groupe permanent composé de théoriciens et de chercheurs devrait être mis sur pied afin de s'occuper plus particulièrement de la fonction publique.
J1	- la perte du monopole sur la M.A.P. ne devrait pas affecter outre mesure. - depuis que Jocelyn Jacques est directeur, l'ENAP a une meilleure réputation au sein de la fonction publique.		- fusionner la formation et le perfectionnement. - restructurer l'ENAP afin de répondre aux besoins de la clientèle. - l'ENAP devrait ressusciter les individus plutôt que de chercher à former.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
			- prévoir des programmes conjoncturels. - publier une revue d'administration publique. - faire voyager la clientèle plutôt que le personnel de l'ENAP.
22		- manque de rencontres entre la direction et les professeurs.	- éliminer la monopole sur la M.A.P. accroîtrait le niveau des cours. - systématiser des rencontres entre la direction et les professeurs.
23	- les clients de l'ENAP sont les sous-ministres.		- elle doit perdre son statut universitaire. - conserver la formation, mais lui trouver un autre style. - connaître les besoins de la fonction publique. - faire du secrétariat à la réforme administrative et aux emplois supérieurs le lien institutionnel entre l'ENAP et la fonction publique.
24	- l'ENAP a une mission universitaire et technique.	- l'ENAP s'acquitte bien de son mandat. - procéder à l'évaluation globale de l'ENAP.	- faire disparaître le monopole afin de rendre l'ENAP plus concurrentielle. - reconsidérer les missions et orientations des différents volets de l'institution.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
25	- La disparition du monopole obligerait l'ENAP à créer une équipe de recherche. - Les clients du perfectionnement sont les organisations alors que ceux de la formation sont les individus.	- Les priorités de l'ENAP évoluent dans un marché monétaire et de scolarité.	- Favoriser une interrelation entre les différents volets. - Les activités internationales devraient être réparties entre les différents volets existants. - Mettre en évidence les ressources disponibles à l'ENAP.
26	- L'ENAP est une porte d'entrée dans la fonction publique. - Les professeurs tiennent à conserver le statut universitaire de l'institution. Une telle perte constituerait pour eux une menace.	- Bien qu'il y ait beaucoup de rencontres avec les dirigeants de la fonction publique, les professeurs n'y sont jamais invités.	- Le monopole doit disparaître afin de renforcer la recherche et éviter aux professeurs de se déplacer aussi fréquemment.
27	- L'ENAP doit conserver son statut universitaire, c'est surtout important pour les professeurs. - Les clients sont les organisations, mais tout est organisé de façon à ce que les étudiants soient les clients.	- Il n'existe aucun sentiment d'appartenance à l'ENAP.	- Conserver le monopole...car il ne faut pas multiplier les centres de formation.
28	- L'ENAP n'est pas clairement définie comme école ou université. - Tant que l'institution conservera son statut universitaire, elle demeurera un peu suspecte aux yeux du gouvernement. - Les clients sont les individus car ils forment les organisations.	- L'ENAP ne prend pas position en tant qu'institution sur les grandes politiques gouvernementales.	- Conserver le statut universitaire de l'ENAP afin qu'elle reste compétitive et crédible pour le marché nord-américain.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP

	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
29	- l'ENAP est réactive alors qu'elle devrait être proactive. - malgré l'existence de maîtrises en administration scolaire et hospitalière, les cadres choisissent tout de même l'ENAP. - les clients sont les organismes et les étudiants.		- intégrer les volets formation et perfectionnement. - recycler davantage plutôt que former de nouveaux cadres. - conserver le statut universitaire afin de retenir les professeurs et préserver la crédibilité.
30	- l'ENAP détient le monopole de la M.A.P. car elle est la seule institution regroupant les ressources humaines nécessaires. - si le gouvernement évaluait l'ENAP, il la fermerait, car tous les diplômés se dirigent vers le para-gouvernemental. - les clients sont les étudiants.		
31			- conserver le statut universitaire afin de continuer à former les esprits. De plus, l'ENAP maintient ainsi son financement. - établir un lien entre le gouvernement et l'ENAP.
32			- promouvoir une gestion plus universitaire.

ORIENTATIONS GENERALES DE L'ENAP

	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
33			- si l'ENAP veut se dire encore nationale, elle doit conserver le monopole de la M.A.P.
34			- choisir le statut universitaire de l'ENAP.
35	- l'ENAP ne peut ressembler à l'ENA en raison des particularités du système québécois.		

LA FORMATION

	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
1	- Le M.A.P. est très mal perçue. - L'ambiguïté du statut de l'ENAP nuit beaucoup à la recherche au sein du corps professoral. - Les étudiants à temps plein ont plus de temps pour intégrer la matière. - Les étudiants à temps partiel reçoivent la formation de façon plus diluée et peuvent appliquer les notions apprises dans leur travail.	- La formation est trop théorique. - Les professeurs font peu de recherche. - Le corps professoral est isolé, loin de la pratique et des réalités administratives... Ils n'enseignent donc que l'aspect théorique de la gestion. - Le mi-carrière est mal géré à l'ENAP.	- Impliquer les administrateurs d'État dans l'élaboration des programmes. - Gérer les congés sabbatiques afin qu'il y ait un réel recyclage.
2	- Les étudiants à temps plein bénéficient d'un enseignement supérieur, bien que les résultats sont comparables à ceux qui se retrouvent chez les étudiants à temps partiel. - Les étudiants à temps partiel peuvent appliquer la formation reçue. - L'ENAP est comparable aux HEC.	- Manque d'échanges entre les professeurs. - Les professeurs ne se sentent pas impliqués. - La mentalité universitaire ne favorise pas les échanges.	- Mettre sur pied un programme d'échanges entre la fonction publique et l'ENAP.
3	- La maîtrise est périmée.	- Les professeurs ont une charge d'enseignement trop lourde. - Manque de liens entre les secteurs de la formation et du perfectionnement. - Absence d'esprit de corps et de sentiment d'appartenance chez les professeurs.	- Limiter la charge d'enseignement à 1 ou 2 cours par semaine, ce qui leur permettrait de faire de la recherche ou du perfectionnement.

LA FORMATION			
	CORRELATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
4	- les professeurs sont essentiellement des théoriciens.	- le contenu de la maîtrise est trop dilué ce qui favorise un cheminement individuel plutôt qu'organisationnel. - manque de suivi des diplômés de l'ESAP. - absence de service après vente. - les administrateurs d'Etat ont peu d'influence sur les contenus.	- impliquer davantage les administrateurs d'Etat dans la détermination des contenus. - faire évaluer les cours par les étudiants. - les professeurs devraient s'adjoindre des praticiens.
5	- la formation est théorique et les étudiants ne s'en plaignent pas.	- la formation n'offre pas toutes les disciplines essentielles à la formation d'un bon administrateur d'Etat. - problème de mi-carrière chez les professeurs.	- former l'esprit mais offrir une dimension pratique. - la formation devrait comprendre des outils de gestion financière, de production, de gestion du personnel, de recherche en développement et de marketing. - relier la formation au perfectionnement. - impliquer les administrateurs d'Etat dans la détermination des programmes.
7	- il y a très peu de différences entre les étudiants à temps plein et à temps partiel. Les différences résident dans l'implication individuelle et dans l'investissement en temps par les étudiants.	- le tutorat n'est pas adéquat. - les professeurs se renouvellent peu. - l'enseignement est peu adapté aux besoins et aux réalités de la fonction publique.	- constituer un programme adapté à l'industrie et aux systèmes de gestion. - établir des contacts entre les professeurs et la haute fonction publique. - orienter l'enseignement sur la gestion et moins sur les habiletés.

LA FORMATION			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
	- certains professeurs critiqués au niveau de leurs méthodes pédagogiques pourraient avoir peur d'aller faire des stages dans la fonction publique.		- personnaliser les choix de cours en fonction des carrières. - offrir un "refreshing" aux anciens diplômés. - mettre sur pied une politique visant à permettre à des professeurs de s'impliquer pratiquement dans la fonction publique.
8	- les professeurs sont privilégiés car leurs charges de cours sont légères et bénéficient d'un champ de recherche spécialisé. - ils sont bien rémunérés mais pas assez conscients que leur salaire est payé par les citoyens.		- manifester davantage d'esprit critique dans la recherche plutôt que dans les cours. - rappeler aux professeurs leurs responsabilités face au type d'output qu'ils produisent.
9	- la maîtrise suscite des controverses. - la création d'un comité de révision a rapproché l'ENAP de la fonction publique. - les professeurs ont une expérience pratique plus vaste que les conseillers. - les professeurs déplorent la sécurité d'emploi dans la fonction publique, mais ils estiment qu'elle est valable pour eux.	- les administrateurs d'État ne sont pas impliqués dans l'élaboration des programmes. - les professeurs doivent voyager beaucoup, ce qui les empêche de se concentrer sur leurs recherches.	- impliquer les administrateurs d'État. - former des équipes spécialisées en joignant des praticiens et des théoriciens. - organiser des sessions intensives et faire voyager les étudiants à Québec et Montréal.

LA FORMATION

	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
10	- les étudiants à temps plein sont plus exigeants que leurs confrères à temps partiel. À l'inverse, ces derniers assimilent mieux la formation. - les professeurs de Montréal connaissent mieux les besoins des étudiants voulant devenir cadres.	- les déplacements dans d'autres villes créent des problèmes de présence et de disponibilité. - manque d'esprit de corps chez les professeurs; ils ne se rencontrent qu'individuellement.	- créer un programme d'échanges. On pourrait ainsi intégrer des professeurs à des postes de cadre et inviter des sous-ministres à l'ENAP.
11	- les administrateurs d'État entendent toujours parler de la maîtrise en termes négatifs. - la maîtrise à temps plein est moins bien organisée que celle à temps partiel. - presque rien ne justifie le maintien de la maîtrise à temps plein sauf peut-être la question du financement du programme de maîtrise.	- on ne tient pas compte de l'expérience des étudiants dans les cours. - manque de vie intellectuelle, d'esprit de groupe et de sentiment d'appartenance au sein du corps professoral. La direction de l'ENAP est pour quelque chose.	- abolition de la maîtrise à temps plein. Cela permettrait également de ne garder que les meilleurs professeurs.
12	- aux fins d'établir des programmes, des cadres sont invités à assister aux cours et à en évaluer les contenus. - tant que les professeurs ne se sentiront pas en danger ils ne changeront pas.	- statisme du programme de maîtrise. - manque de sentiment d'appartenance.	- impliquer les administrateurs d'État. - les professeurs devraient avoir des tâches de cadres supplémentaires. - reclure dans l'équipe de sous managers. - évaluer le rendement des enseignants et procéder aux changements qui s'imposent.

LA FORMATION			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
13	- la reconnaissance de l'ENAP passe par la compétence des professeurs.	- les professeurs perdent un temps précieux à voyager.	- les professeurs devraient être davantage visibles.
14	- l'apprentissage à temps partiel est plus dynamique et les étudiants peuvent appliquer rapidement l'enseignement reçu. - s'il y a peu de demandes pour la maîtrise à temps partiel, toutes sont acceptées. - les professeurs veulent avant tout conserver leur liberté académique. - actuellement, aux fins de vérifier la qualité du programme de maîtrise, on rencontre des administrateurs d'État, les clients actuels et les anciens.		- former les étudiants selon les besoins identifiés. - les professeurs en mi-carrière devraient être affectés à autre chose que l'enseignement.
15	- la maîtrise n'est pas une nécessité, mais lorsque les situations ne s'apparentent pas à une grille théorique, les diplômés ne savent pas que faire. - on forme des analystes ou des professionnels. - les étudiants à temps plein reçoivent un apprentissage trop théorique. - certains professeurs manquent d'expériences pratiques.	- le contenu des cours n'est pas adapté aux besoins de la fonction publique. - l'enseignement ne se limite qu'à une seule théorie.	- informer les administrateurs d'État du contenu des programmes de l'ENAP. - consulter les hauts fonctionnaires pour la conception des programmes. - favoriser la mise sur pied de stages dans la fonction publique pour les professeurs. - mettre sur pied un comité aviseur afin d'orienter le contenu des cours. - donner une formation complète afin que les diplômés puissent compétitionner partout en Amérique du nord.

LA FORMATION

	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
16	- les étudiants à temps plein ont une meilleure culture générale. - les structures universitaires et les exigences académiques rendent difficile la modification du programme de formation. - les professeurs souffrent du syndrome de la "vitrine, ils sont trop académiciens. Ils ne font d'ailleurs pas d'efforts d'adaptation et se confinent à la théorie. - ils croient par ailleurs que la fonction publique doit s'adapter à l'enseignement de l'ENAP.	- les professeurs ne proposent qu'une seule théorie et ne confrontent pas les idéologies. - l'ENAP valorise peu l'enseignement. - le corps professoral résistera aux changements car ils primeraient leur liberté académique.	- rendre plus pratique le contenu des cours. - insister sur la qualité du français et de l'anglais. - des comités de révision devraient étudier les possibilités d'adapter les programmes aux besoins de la fonction publique. - inclure d'anciens hauts fonctionnaires dans le corps professoral. - mettre d'autres types d'attestation. - encadrer quelques étudiants présentant des qualités supérieures en leur fournir un enseignement privilégié.
17	- le programme de maîtrise à temps plein pourrait disparaître et cela ne serait pas une catastrophe. - il y a une amorce de révision du programme. - certains professeurs s'impliqueraient dans des comités avisés, mais la faiblesse du programme n'est pas perçue par ceux-ci.	- les professeurs souffrent d'inertie. - les théoriciens sont inconscients des besoins des étudiants. - manque de liens au sein du corps professoral. - humour de salle académique. - les professeurs ignorent les aspects essentiels à leur enseignement.	- il faudrait que les professeurs puissent se référer à des situations pratiques. - se séparer de certains éléments du corps professoral et établir de nouvelles structures pédagogiques. - inciter certains professeurs à vivre une expérience pratique dans la fonction publique.

LA FORMATION

	CONSTATS	PROBLÈMES	SOLUTIONS
18	- le programme de formation fait l'objet de nombreux débats. - si la "formation" n'était pas payée par la fonction publique, les étudiants iraient ailleurs.	- les ressources humaines sont peu valorisées.	- l'ENAP devrait être élitiste, former la pensée et susciter la réflexion.
19	- les étudiants à temps partiel vivent une coupure entre l'enseignement et la pratique. - on met sur pied le modèle de l'ignorance. - les professeurs enseignant des cours optionnels font preuve de dynamisme.	- une seule théorie est enseignée à l'ENAP. - l'enseignement n'est pas adapté aux besoins de la fonction publique. - les professeurs voyagent beaucoup trop. - il y a peu de rencontre entre les professeurs et les conseillers. - les méthodes d'enseignement n'évoluent pas. - le corps professoral souffre d'inertie.	- les cadres en mi-carrière devrait se voir faciliter l'entrée à l'ENAP. - mettre sur pied un programme de stage dans la fonction publique pour les professeurs de l'ENAP.
20	- l'ENAP est connue grâce à son programme de maîtrise. - les étudiants à temps partiel appliquent quotidiennement leur apprentissage. A l'inverse, ceux qui étudient à temps plein abordent la matière de façon trop théorique. Les étudiants à temps partiel obtiennent donc une formation plus adéquate.	- les étudiants ayant une expérience doivent la taire en raison du contenu trop théorique du cours. - la sécurité d'emploi amène l'inertie chez les professeurs.	- l'école ne doit pas être une porte d'entrée dans la fonction publique. - mettre sur pied d'autres types de formation.

LA FORMATION

	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
21	- les étudiants à temps partiel offrent une meilleure qualité de travail et peuvent appliquer quotidiennement leur apprentissage.	- les professeurs sont loin de la réalité gouvernementale. - absence d'intérêt sur le travail effectué par leurs confrères. - manque de communication entre les professeurs et conseillers.	- s'ajuster à la demande. - faire voyager la clientèle.
22	- les étudiants à temps plein et à temps partiel s'équivalent mais ces derniers sont moins "chaleurs" même si leurs conditions d'apprentissage sont plus difficiles. De plus, ils font mieux le lien entre la théorie et la pratique. - les professeurs sont peu demandés à l'extérieur. - si aucun changement ne se produit la formation va éclater d'ici 5 ans.	- les programmes ne sont pas appropriés car ce les batit en fonction des professeurs engagés, plutôt qu'en fonction des besoins. - le corps professoral est trop vieux. - manque de vie de groupe et de vie intellectuelle.	- éliminer les documents scolaires datant de plus de cinq ans. - recycler les anciens professeurs. - accentuer les contacts avec la fonction publique. - mettre sur pied un programme de stage pour les professeurs, dans la fonction publique. - accorder des congés sabbatiques de six mois afin de permettre aux professeurs de se recycler à l'étranger.
23	- les étudiants à temps plein remettent leurs acquis en cause, contrairement aux étudiants à temps partiel qui sont souvent réfractaires aux idées nouvelles.	- les étudiants à temps partiel n'ont pas le temps d'assimiler la matière en raison du rythme trop rapide des cours. - les professeurs sont loin de la réalité de la fonction publique.	- avec la formation sur le management et l'Etat.

LA FORMATION			
	[illegible]	PROBLEMES	SUGGESTIONS
24	-Les étudiants à temps plein bénéficient d'un meilleur suivi et d'un meilleur service. -Les étudiants à temps partiel ont moins de temps pour effectuer leurs recherches mais peuvent appliquer très rapidement leur apprentissage. -Les professeurs enseignant des cours optionnels doivent faire plus d'efforts quant à la qualité de leurs cours. À l'inverse ceux qui donnent des cours obligatoires ne voient pas la nécessité de mettre à jour ou de modifier leur enseignement.	-Le programme de numéraire est tiraillé par trop réduction. -Le comité de révision n'a pas abouti à des résultats concrets. -Les professeurs sont peu solidaires. -Absence d'encadrement adéquat des étudiants. -Absence d'intérêt pour les professeurs au sein de la direction de l'ENAP.	-Prêter des professeurs à la fonction publique dans le cadre d'un programme d'échanges. -Inclure un cours de macro-économie. -Ouvrir la formation. -S'inspirer des institutions nord-américaines offrant les mêmes cours. -Inclure des consultants de l'extérieur dans le comité de révision.
25		-Les professeurs manquent d'expériences pratiques. -Après 15 ans d'enseignement, certains professeurs ne se sont pas encore ressourcés. -Ils reçoivent peu de motivation et s'en tiennent à l'essentiel. -Absence d'esprit de corps.	-Favoriser des échanges avec la fonction publique. Des professeurs pourraient se voir affectés comme adjoint à un sous-ministre.
26	-Les professeurs s'impliquent peu, mais ils sont victimes des structures de l'ENAP. -Les étudiants à temps partiel sont plus motivés, mais ceux qui étudient à temps plein bénéficient d'un meilleur encadrement.	-Les professeurs ne connaissent pas la fonction publique et ont peu d'expérience pratique. -Ils sont démotivés en raison du manque de considération de la direction de l'ENAP à leur égard. -Les étudiants à temps partiel n'ont pas la disponibilité nécessaire afin d'utiliser adéquatement la formation.	-Mettre sur pied un programme d'échanges avec la fonction publique. -Organiser des rencontres formelles entre étudiants et professeurs afin d'évaluer les cours.

LA FORMATION			
	[illegible]	[illegible]	[illegible]
27		-Certains professeurs se font connaître des étudiants en donnant systématiquement des notes élevées. -Absence de sentiment d'appartenance. -Trop de professeurs élaborent leurs cours à partir de concepts abstraits.	-Exiger des étudiants à temps plein, un travail supplémentaire non-créditable. -Renforcer la formation. -Encourager ou provoquer une certaine mobilité chez les professeurs. -Favoriser des échanges entre administrateurs et professeurs. -Publiciser les curriculum des professeurs.
28	-Les professeurs sont conscients qu'il faut des changements. -Les étudiants à temps partiel sont plus sérieux et motivés. De plus, ils participent particulièrement leur apprentissage.	-Les cours demeurent superficiels. -Manque de liens entre les professeurs de Québec et de Montréal. -Absence de création au corps professoral.	-Favoriser des rencontres entre les professeurs et entre les membres des différents volets de l'ENAP. -Créer une politique de recherche et une vie scientifique.
29	-Les étudiants à temps partiel ont généralement un niveau intellectuel plus élevé.	-Manque d'esprit d'appartenance chez les professeurs. -Absence de contacts avec les administrateurs d'état.	-Offrir une formation de mi-carrière sur l'échelle de la fonction publique.

13 FORMATION			
	[illegible]	[illegible]	[illegible]
30	-Les professeurs de Québec sont plus près de la réalité de la fonction publique. -En général, les professeurs veulent du changement. -Les étudiants à temps partiel proviennent des réseaux et occupent déjà des postes en gestion. Ils sont plus motivés que ceux qui étudient à temps plein, bien que ces derniers sont mieux encadrés.	-Les professeurs se déplacent trop souvent.	-Faire voyager les étudiants. -Améliorer la qualité de l'enseignement. -Remettre en question certains cours. -Instaurer une structure d'accueil pour les cadres en recyclage.
31	-Les étudiants à temps partiel sont surchargés et intègrent donc moins bien la matière enseignée.	-La formation est dysfonctionnelle et ne fait que refléter les théories des professeurs.	-Former un comité d'étude devant réviser annuellement les programmes de cours. -Organiser des ateliers de réflexion sur les programmes.
32		-Le corps professoral est sclérosé. -Les professeurs éprouvent des difficultés à relier pratique et théorie.	-Renouveler la maîtrise.
34		-Les professeurs sont en général trop âgés.	-Provoquer des changements au niveau pédagogique. -Gérer l'ENAP de façon plus universitaire.
35			-Modifier le contenu des programmes. -Accroître la tâche dans le secteur de la recherche. -Privilégier des travaux multidisciplinaires.

	LE PERFECTIONNEMENT		
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
1	- La satisfaction à l'égard du perfectionnement provient en bonne partie du fait que les administrateurs participent à l'élaboration des contenus et peuvent mesurer les résultats.		- Favoriser les rencontres entre l'ENAP et la fonction publique. - Présenter des programmes conjoncturels selon les besoins de la fonction publique. - Que l'ENAP devienne une école de perfectionnement ou de formation sélective.
3	- Les conseillers connaissent bien la fonction publique, mais ils manquent de "personnalités".	- Les conseillers sont peu soucieux des conditions de travail de leurs clients.	- Avoir d'ardents promoteurs. - Améliorer les conditions de travail des employés de l'ENAP.
4	- Les conseillers forment un groupe uni. - Les programmes sont de qualité et souvent renouvelés. - Bonne connaissance de la fonction publique chez les conseillers. - Satisfaction élevée du perfectionnement car les administrateurs déterminent le contenu.	- Leur statut dépend d'objectifs très ponctuels et de leurs efforts de vente, ce qui rend leur tâche plus difficile et les empêchent de s'impliquer dans des recherches. - Ils n'ont pas de pouvoir concernant la [illegible] de la direction de l'ENAP.	- Continuer à impliquer les administrateurs d'État dans l'élaboration des contenus.
5	- Le perfectionnement est responsable de la bonne réputation de l'ENAP. - Les conseillers en perfectionnement ont un sentiment d'appartenance très développé.		- Développer le marché du perfectionnement à Montréal et donc mandater les spécialistes afin qu'ils contractent davantage avec les diverses administrations qui s'y trouvent. - Rendre complémentaires le perfectionnement et la recherche.

LE PERFECTIONNEMENT			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
2	- le secteur est compétitif et les programmes sont constamment à l'essai.	- les administrateurs d'état s'impliquent peu. - des conseillers concluent des ententes à titre privé, et on ne peut les empêcher (mais certains d'entre eux souhaiteraient l'UQAT).	
4	- les administrateurs sont satisfaits car ils négocient et évaluent les sessions de perfectionnement.		- prévoir les besoins des organisations et adapter les cours selon les préoccupations de la clientèle.
10			- faire la promotion de l'international. - fusionner le perfectionnement et la formation.
11	- amélioration nette de la performance. La motivation y est excellente. - le secteur attire les étudiants vers la matrice.		
12	- les contenus des sessions sont adaptés aux besoins. - les conseillers n'ont aucune sécurité d'emploi. - ils ont beaucoup de contacts à l'extérieur et innovent plus que les professeurs.	- manque de stratégie du marketing.	- les conseillers qui ne peuvent produire devront être réorientés. - ils devraient faire de la recherche. - établir un comité externe opérationnel donnant son avis sur les programmes afin qu'ils soient encore plus adaptés. - mettre sur pied une stratégie de marketing afin d'améliorer la carrière.

LE PERFECTIONNEMENT			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
13	- les recherches que les conseillers effectuent ont pour unique but de mettre à jour les renseignements nécessaires à l'exécution de leurs mandats.		
14	- les administrateurs semblent satisfaits.		- développer encore plus la consultation.
15	- les programmes sont bien conçus car les administrateurs interviennent dans l'élaboration des contenus.		- offrir les sessions à des périodes de 3 ou 4 jours.
17	- la clientèle est satisfaite. - les petites sessions et le taux de ressources disponibles rendent le perfectionnement attrayant.		- mettre sur pied un comité consultatif afin de définir les orientations de ce secteur.
18	- les ressources de ce secteur sont peu valables.		
21	- la grande satisfaction des administrateurs d'état découle de leur participation à l'élaboration des contenus des sessions de perfectionnement.		
23	- le secteur du perfectionnement distingue l'U.Q.T. des autres universités.		
28	- les administrateurs d'état croient influencer les contenus alors qu'en fait il ne font qu'orienter la méthodologie utilisée au cours des sessions de perfectionnement.		

LE PERFECTIONNEMENT			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
ZH	- le secteur perfectionnement est en évolution constante. - les conseillers ont de bons contacts et connaissent bien la fonction publique.		
FI	- haut taux de satisfaction de ce secteur, car les utilisateurs ont une influence déterminante sur les contenus.		

LE RECHERCHE			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
1	- Il y a peu de recherche fondamentale ou appliquée. La recherche est très peu valorisée.		- Fusionner la recherche et la formation.
2		- L'école reçoit peu de stimulation pour la recherche. - L'Office des ressources humaines fait le même travail que l'INAP, et consulte des firmes privées.	- accroître la recherche fondamentale et appliquée.
3	- De nombreuses recherches sont menées par les professeurs et les étudiants.		- Les recherches devraient être davantage centrées sur la fonction publique québécoise. - accroître le volume de la recherche et privilégier les approches économique, sociologique et administrative.
4		- manque de dynamisme	- favoriser des travaux communs aux différents volets.
5			- accroître la recherche. - établir des contacts étroits avec l'État et l'entreprise privée afin de décrocher des contrats de recherche.
6	- peu de recherche. - Les publications sont peu nombreuses, alors que comparativement les autres centres universitaires sont engagés moins spécifiquement.		- l'ENAP devrait s'impliquer dans la recherche appliquée. - le gouvernement devrait préciser des sujets de recherche.

LA RECHERCHE			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
7		- le CEPAQ ne fait pas assez d'efforts au niveau des projets d'intervention.	- les nouveaux venus au CEPAQ devraient, dès leur arrivée, procéder à la description d'un cas particulier récemment vécu.
8	- les professeurs publient beaucoup.		- mettre sur pied un programme de doctorat afin de stimuler la recherche. - faire la promotion de la recherche. - la fonction publique devrait mandater l'ENAP de produire des recherches appliquées, financées par le Conseil du trésor.
9		- le CEPAQ est souvent en conflit avec les professeurs.	- intensifier la recherche.
10	- les publications sont d'une qualité exceptionnelle.		
11	- la recherche est libre au CEPAQ, bien que ce centre soit peu impliqué dans ce secteur d'activités. - le CEPAQ est un lieu de ressourcement qui s'adresse aux individus désireux de prendre une année sabbatique.	- peu de recherches scientifiques. - impossibilité d'impliquer des étudiants dans les recherches car ils ne possèdent pas les outils méthodologiques nécessaires. - difficulté des membres du CEPAQ de réintégrer leur travail car ils n'y sont pas assez longtemps pour faire d'importantes recherches qui leur donneraient du crédit. - certains membres sont des "burned out" parachutés qui ne peuvent vraiment travailler et qui n'admettent pas leurs besoins psychologiques.	- la fonction publique devrait passer des commandes sur des sujets spécifiques. - prévoir un mécanisme de replacement pour ceux qui terminent leur mandat au CEPAQ.

LA RECHERCHE			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
		- dû au fait que le CEPAQ est subventionné, les ministères négocient à rabais et les sommes allouées ne couvrent même pas les coûts réels.	
12	- il estime qu'il se fait beaucoup de publications à l'ENAP.	- le CEPAQ a un problème d'image, car les recherches y sont menées et orientées à la façon des politicologues.	
13	- les publications s'effectuent à un rythme comparable aux autres universités.	- l'ENAP n'a pas véritablement de créneau de recherche.	
14	- peu de recherche.	- le gouvernement ignore les recherches existantes. - beaucoup de sources d'informations ne sont pas utilisées. - le CEPAQ regroupe ces tablettes.	- établir des liens étroits avec la fonction publique de façon à connaître ses besoins. - publier davantage dans des revues plus populaires. - refuser les tablettés au CEPAC. Le perfectionnement ne devrait être offert qu'au plus méritoire, que ce soit un honneur pour lui d'oeuvrer dans ce centre. - s'assurer du sort de ceux qui terminent leur séjour au CEPAC. - le CEPAC devrait constituer un tout le plus autonome, nanti pour effectuer des recherche ou répondre à des commandes particulières de la fonction publique.
15	- manque de recherche. - les seules raisons qui motivent un professeur à faire de la recherche sont d'ordre monétaire.	- plusieurs professeurs veulent se distancier de l'ENAP en ce qui concerne la recherche, la réputation étant trop mauvaise.	- les professeurs devraient allouer de 20 à 50% de leur temps à la recherche.

LA RECHERCHE			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
	- les contrats de recherche sont négociés de façon institutionnelle avec l'ENAP plutôt qu'avec les individus qui vont répondre aux commandes.		- le CEFRQ devrait former un organisme autonome. - la fonction publique devrait donner des commandes subventionnées au CEFRQ.
16	- peu de recherches sont effectuées et pourtant l'ENAP possède les ressources qualifiées nécessaires.	- la recherche est peu valorisée par l'administration. - les recherches n'ont rien de scientifiques, elles ne font que traiter de problématiques.	- les étudiants devraient jouer un rôle plus grand en ce qui concerne la recherche.
17		- manque de stimulants pour la recherche. - aucune attente n'est signifiée aux professeurs en ce qui concerne la recherche.	
18	- utilise le potentiel des projets de recherche des étudiants et répond bien à l'ensemble par ses propres recherches aux besoins des administrateurs d'état.	- certains professeurs contestaient avec des thèses privées pour des recherches appliquées.	- impliquer des étudiants dans les projets de recherche.
19		- manque de stimulants pour la recherche. - aucune attente n'est signifiée aux professeurs en ce qui concerne la recherche.	
20		- le peu de publications est dû principalement aux nombreux déplacements des professeurs.	- utiliser davantage les projets d'intervention et que leur apport soit suivi par des articles dans les journaux. - le directeur du CEFRQ devrait être un manager de recherche et non les effectuer lui-même.

LA RECHERCHE

	CONSTATS	PROBLEMES	SUGGESTIONS
24	- le potentiel en recherche est là, mais il est peu développé.	- les professeurs souffrent d'inertie. - les étudiants ne sont pas invités à participer aux recherches. - l'administration n'encourage, ni ne valorise la recherche. De plus, celle-ci n'est pas comptabilisée dans les tâches des professeurs. - le CEPAD ne consulte pas les professeurs et les conseillers. - la recherche n'est pas valorisée par l'administration de l'ENAP.	- intégrer le CEPAD au secteur de la formation. - répondre à des commandes précises de la fonction publique.
26	- peu de recherches sont effectuées par l'ENAP.		
28	- gros volume de publications	- par manque de budget, l'ENAP ne se taille pas la place qui lui revient en matière de recherche.	
33		- manque d'incitations à faire de la recherche et à publier.	

LES ÉTUDIANTS			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
1	- Certains étudiants viennent chercher des habiletés et d'autres des promotions.	- Lors de leur sélection, on se fie aux perceptions sans qu'il y ait une évaluation objective. - Les groupes d'étudiants sont très inégaux et hétérogènes.	- Mettre sur pied un centre d'évaluation afin d'appliquer un véritable mécanisme à la sélection. - Évaluation des diplômés afin de faire des recommandations sur l'orientation de l'enseignement. - Restreindre l'accessibilité à la M.A.P. - Éliminer la maîtrise à plein temps. - Éliminer le diplôme afin de garder les gens motivés.
2	- La sélection se fait sur des critères assez stricts, ceux qui entrent sont, en général, par la suite, diplômés.		- Il faut admettre des étudiants autres que des gens de la fonction publique. Par exemple, des finissants au baccalauréat.
3	- Les étudiants de maîtrise performent aussi bien que les clients au perfectionnement.	- Manque d'évaluation globale déterminant le profil de l'étudiant avant et après la formation.	- Garder le contact avec ses diplômés afin de mesurer le produit.
4	- Deux groupes d'étudiants s'inscrivent à l'ENAP: les managers qui viennent chercher des outils et les autres qui veulent apprendre des éléments théoriques.		

LES ÉTUDIANTS			
	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
7	- Les critères d'admission sont stricts et l'élimination en cours de route est minime.		- Améliorer la sélection - Former un comité de sélection constitué de gestionnaires.
8	- La sélection était, dans les débuts de l'ENAP, très élaborée.	- Sélection à l'entrée - Manque d'évaluation des produits de l'École.	
10	- Les critères de sélection s'harmonisent entre Québec et Montréal. On tient davantage compte du dossier académique. - Il n'y a aucun suivi des finissants mais le nombre de demandes augmente. Il doit donc y avoir une certaine satisfaction.		- Imposer un test de français - Les étudiants devraient se faire évaluer par un centre d'évaluation. - Il faudrait faire suivre aux étudiants un programme conçu en fonction des points à améliorer. On tient [illegible] dans l'octroi d'une attestation de fin d'études.
11		- L'évaluation des candidats n'est pas faite de façon systématique. - Certains candidats sont des [illegible]	
14	- La plupart des finissants se font un nom et sont plus efficaces qu'à leur entrée.	- Le produit n'est pas assez visible. - L'ENAP n'a pas le souci d'évaluer le niveau d'influence des diplômés.	- Appliquer au système de sélection une politique ferme.

LES ETUDIANTS			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
16		- personne ne sait ce que vont devenir les diplômés. - les diplômés n'occupent pas de hauts postes.	- offrir la possibilité aux diplômés d'entrer dans la fonction publique. Naturellement, cela impliquerait plus de travaux et des critères d'admissibilité plus fermes.
17	- les critères de sélection sont de plus en plus précis et sévères.	- on ne sait pas ce que vont devenir les étudiants - aucune évaluation globale de chaque étudiant.	- procéder à une évaluation de l'ensemble des qualités de chaque étudiant grâce à une activité suivie.
18	- l'ENAP est choisie comparativement aux autres universités. La qualité se maintient au fil des ans et on ne peut décider d'redoublements. - les étudiants à temps plein sont généralement plus engagés.		
19		- les critères de sélection ne sont pas clairement définis. - absence de rencontres entre les étudiants et les professeurs.	

LES ETUDIANTS			
	EVALUATION	PROBLEMES	SUGGESTIONS
21		- l'ENAP ne sait pas comment ses diplômés performent et innovent.	- une vaste recherche sur la performance des diplômés devrait être entreprise. Elle permettrait d'ajuster les cours et serait un bon élément de marketing.
22		- les professeurs ne devraient pas sélectionner les étudiants car ils les choisissent à leur image.	- une firme privée devrait effectuer le processus de sélection.
23	- à Québec, les étudiants sont mieux informés de la chose publique. A Montréal, la gestion managériale est plus importante que la gestion étatique.		
24		- aucun suivi des étudiants. On ne sait pas s'ils performent. - plusieurs erreurs sont commises lors du processus de sélection.	- établir des critères larges à l'admission mais sévir tout au long de la formation.
25		- on ignore ce qui advient des diplômés.	- il faudrait que les ministères préviennent des plans de carrière pour ceux qu'ils libèrent afin de poursuivre des études. - l'admission devrait être plus sélective.

LES ÉTUDIANTS

	ÉVALUATION	PROBLÈMES	SUGGESTIONS
27	- Il n'existe pas de prototype de l'étudiant pouvant performer.	- Les professeurs ne sont pas invités à participer à la sélection. Quand il y en a, ce ne sont jamais les mêmes. - On ignore si les diplômés performent.	- Sélectionner les cinq à dix meilleurs étudiants et les distinguer des autres par une formation spéciale.
28	- La procédure de sélection est simple.	- Manque de sentiment d'appartenance. On ne sait pas ce que deviennent les diplômés.	- Établir des paramètres scientifiques en ce qui concerne la sélection des étudiants. - Évaluer la performance des diplômés. - Mettre sur pied un service d'après vente.
29	- Il existe une grande différence entre les étudiants de Montréal et ceux de Québec.		- Uniformiser la sélection.
33	- Cinquante pour cent des étudiants à Montréal viennent des secteurs hospitalier et scolaire.	- Tous ceux qui font une demande d'admission sont acceptés.	
34		- Les exigences d'admission à l'ENAP sont peu élevées.	

ANNEXE B

Les professionnels en situation de gérance

Liste des ministères et organismes

MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE SUR LES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE

ORGANISMES

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

Commission de la fonction publique

Commission de la santé et de la santé et de la sécurité du travail du Québec

Commission des Affaires sociales

Commission des normes du travail

Office de la Protection du consommateur

Office des professions

Office des ressources humaines

Radio-Québec

Régie de l'assurance automobile

Régie de l'Assurance-maladie du Québec

Régie des installations olympiques

Régie des loteries et des courses

Régie des permis d'alcool du Québec

Régie des rentes du Québec

Société des alcools du Québec

Société d'Habitation du Québec

Société du Palais des congrès

Société nationale de l'amiante

Vérificateur général du Québec

MINISTÈRES

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Ministère de la Science et de la technologie

Ministère de l'Éducation

Ministère de l'Énergie et des ressources

Ministère des Relations avec les citoyens

Ministère des Transports

Ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement

Ministère du Conseil du trésor

Ministère du Revenu

Ministère du travail

Secrétariat à la Condition féminine

Ministère des Communications

Ministère des Finances

Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche

Ministère de l'Environnement

Ministère de l'Industrie et du Commerce

Ministère des Affaires culturelles

Ministère des Affaires intergouvernementales

Ministère des Affaires municipales

Ministère des Affaires sociales

Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration

Le questionnaire

QUESTIONNAIRE

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE

1. Combien de professionnels de votre ministère ou de votre organisme se trouvent dans cette situation?

2. Combien de personnes au total "gèrent-elles"?

3. Ces professionnels ont-ils eu accès, dans la dernière année, à des activités de perfectionnement ou de formation?

4. Si oui
   - Sous quelle forme?
   - Quel budget y a été consacré?
   - Pour combien de personnes?
   - S'agissait-il d'une activité de développement souhaitée par l'organisation plus par les individus eux-mêmes?

5. Y a-t-il eu, dans la dernière année, des activités spéciales de développement à l'intention de cette catégorie de personnes?

6. Si oui
   - Quels étaient les objectifs poursuivis?
   - Combien de temps a été consacré et à quel coût?
   - Sous quelle forme?

N.B.: Si possible, nous fournir les documents ou programmes utilisés.

a) session spécialisée préparée à l'interne;

b) session spécialisée préparée sur commande à l'externe;

c) cours universitaires;

d) formation technique;

e) autres (précisez).

Tableaux-synthèse des réponses au questionnaire

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE						
N.O.	1	2	3	4	5	6
M1	33	143	-Perfectionnement	-Sessions de formation dans des firmes: stages, congrès, colloques. -13 000$, 23 personnes. -Besoins des individus et de l'organisation.	oui	-Activité: délégation et matière de relations de travail. -Sessions d'une journée, 23 jours/personne. -Application des mesures administratives et disciplinaires.
M2	4	73	-Perfectionnement et formation	-Sessions individuelles ou de groupe dispensées par des ressources internes et externes: bureautique, anglais, carrière. -CSST, 7 personnes. -Besoins des activités.	non	
M3	18	135	-Perfectionnement	-Gestion et mise à jour des connaissances. -4 000$, 40 jours/personne. -Demandes faites par les professionnels et approuvées par l'organisation.	non	
M4	17	159	-Perfectionnement et formation	-Les coûts sont difficilement identifiables. -En plus des activités normales, ces derniers ont souvent accès aux activités préparées pour les cadres.	non	

PERFECTIONNEMENT EN SITUATION DE TRAVAIL						
M.O.	1	2	3	4	5	6
M1	438	1325	oui	- Sessions, colloques, congrès. - 30 jours pour 150 personnes. - Besoins de l'organisation et des individus.	non	
M2	1111	11	oui	- Cours de formation externe. - 1 jour, 1 personne. - Besoins de l'individu. - Session donnée par le Centre de formation et de consultation "Leadership et ouverture". 5 jours.	non	
M3	47	211	oui	- Séminaires de perfectionnement disponibles par l'ISMP ou par des firmes privées. - 4 jours, 14 personnes. - Activités choisies par les individus mais s'inscrivant dans les priorités organisationnelles.	non	
M4	1	14	- Un perfectionnement à bénéficié d'un cours de formation.	- Programme de gestion à l'ISMP. - Frais de scolarité 2 000 $ et plein traitement pour un individu. - Souhaité par l'organisation et l'individu.	non	

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE [illegible]						
N./CL.	1	2	3	4	5	6
M9	2	8	Oui	-Rencontre d'information sur les techniques de lecture rapide. -3 personnes ont suivi ce cours. -Session de perfectionnement technique et enjeux de la télématique. -Formation linguistique. -Aucun budget, 8 personnes. -Souhaité par les individus.	Non	
M12	71	255	Oui	-Activités principalement de formation. -25 032$., 315 personnes. -Presque toujours souhaitées par l'organisation.	Oui	-Dans le cadre de l'élargissement des services en régions: 1 session d'intégration à laquelle ont assisté 7 professionnels gérants. -Connaissance de l'environnement, relation avec la clientèle, leur mandat, l'approche entreprise, profil de personnalité. -5 jours, 2 500$. -Formes: 1987 et suivantes, 1 journée chaque. 3 autres journées furent animées par le sous-ministre adjoint.
M13	130(?)	731	Formation et perfectionnement: 31 personnes.	-Cours externes. -Thèmes: informatique, développement de systèmes et de procédés, gestion de projets, communication et évaluation du rendement du personnel. -32 000$. -Besoins organisationnels.		

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE						
M.O.	1	2	3	4	5	6
M15	53	225	oui	- Sur tout programmes de formation (institutions: ENAP, Cegeps, Universités...). - 15 usag., 29 personnes. - Souhaités par les cadres en concertation avec leurs supérieurs. - Ils ont pu participer aux activités prévues pour le personnel d'encadrement.	non	- Pour 84-85, programme de gestion.
M17	94	330	oui	- Sessions, colloques, dîners-conférences. - 22 usag., 47 personnes. - Consensus et négociation entre les partis en ce qui concerne le C.A.R., mais les organismes imposent leurs besoins dans une proportion de 60 à 90%.	oui	- Activités pour le personnel identifié "relève de gestion": 7 personnes. - Gestion du stress: 4 jours/personne. - Cadre juridique 3 jours/personne. - Cheminement de carrière 2 jours/personne, 85.
M12	171(1)	480	oui	- 4 thèmes: vérification systématique (interne), rédaction de rapports de gestion (externe), programme de formation de gestionnaires (interne), échantillonnage statistique (interne). - Quelques sessions ad hoc à l'externe. - Les besoins individuels sont à la base de choix d'activités. - 18 usag., 50 personnes.		
M13	9	143	oui (3 personnes)	- Communication interpersonnelle et travail en équipe, gestion de la motivation et de la productivité. (Soumis à l'adoption des cadres. - Objectifs organisationnels).	non	

PERFECTIONNELS EN SITUATION DE STAGES

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE

M./O.	1	2	3	4	5	6
027	14	291	Oui	- Informatique et bureautique (tous). - Programme de relève des cadres (oui): gestion du temps fonction managériale et rôle du manager individu, groupe et organisation prise de décision 16 820$., 4 personnes. - Programme de développement continu: télématique leadership situationnel gestion proactive 5 727$., 12 personnes. - Cours universitaire, Bac en relations industrielles. 7 200$., 1 personne. - Souhaités principalement par les individus.	oui	- 5 professionnels gestionnaires font partie du programme de relève des cadres.
030	15	83	Oui	- [illegible] interne - [illegible] externe. - Aucun budget, 11 personnes. - Souhaités principalement par l'organisation.	oui	- Processus rationnel d'analyse de problèmes et de prises de décision pour le programme de relève-cadre. - Intégrer les participants et découvrir leur potentiel [illegible]. Aucun coût. - 5 candidats au centre d'évaluation.
032	7	33	Oui	- Échange d'informations et discussions. - Rencontres externes. - 800$., 1 personne. - Souhaité par l'organisation et l'individu.		

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE						
M.O.	1	2	3	4	5	6
033						
036	7	6	oui	- Cours à l'externe. - Gestion du temps. Gestion de projets. - Souhaités par l'organisation et l'individu. - 715$., une personne.	non	
037	35	82	oui	- Cours externes principalement, cours internes, colloques et séminaires. - 17 500$., 35 personnes. - Souhaités par l'organisation.	non	- En 84-85, un plan de formation à long terme reliant l'aspect professionnel et l'aspect gestion sera élaboré.
039	3(11)	95	oui	- Développement relié à la gestion. 1 500$., 12 personnes. - Développement relié à la spécialisation. 1 416$., 12 personnes. - Souhaités par l'organisation.	non	
042	25	247	oui 175 jours/personne	- Cours, colloques, congrès, séminaires. - 15 000$., 31 personnes. - Certaines activités étaient demandées par l'organisation et souhaitées par les individus, d'autres originaient des individus mais étaient acceptées par l'organisation.		

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE LÉGENDE						
M./O.	1	2	3	4	5	6
244	9	145	oui	- Sessions de perfectionnement et d'information. - 1 2615, 3 personnes. - Souhaitées par l'organisation et les individus.		
247						
249	143	630	oui	- Comme les autres employés, ils ont accès à des activités de formation et de perfectionnement. - Acquisition de connaissances de base et de connaissances techniques. - Rencontres internes.		
250	1					
254	13	58	oui	- Cours et sessions d'études, congrès, besoinss d'information. - 11 1623, 13753. - CNRP: cours de un mois (3 1603)		
453						

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE						
N.ID.	1	2	3	4	5	6
328	3	260		non	non	
329	28	132	oui, selon les besoins	- Rafraîchissement et perfectionnement (fiscalité, comptabilité, relations industrielles) dispensés dans les collèges et universités. - 10 000$, 12 personnes. - La demande est venue des individus eux-mêmes.		
340	5			- 500$ prévu par employé. - La demande doit provenir des employés.		
341	6	46	oui	- Sessions de perfectionnement internes et externes. - Cours universitaire (HEC et ENAP). - 2 500$, 6 personnes. - Souhaitée par l'organisation. - Programme du MBA: 4 cours HEC. Programme de perfectionnement de l'ENAP: le processus administratif. Perspectives sur le développement structuré.	non	
342						

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE

M.ch.	1	2	3	4	5	6
248	56	190	oui	- Programme externe de développement. Ces cours sont remboursés, selon qu'ils sont ou non souhaités par l'organisation pour favoriser le développement professionnel des individus. - 5 personnes ont suivi des cours universitaires. 4055. - Participation à des colloques, séminaires et congrès. - Plusieurs séminaires donnés à des firmes externes (PERFORM, CEGI): — la rédaction des rapports — la réunion efficace — la gestion du temps - à 1555.		

(1) Une vingtaine d'autres occupent, à des niveaux divers, des responsabilités de gérance. Ils étudient la question.

(2) Sur les 190 professionnels en situation de gérance, seulement 61 d'entre eux occupent des postes de gestion identifiés au plan de effectifs.

(3) D'après le responsable du personnel de cette organisation, un professionnel en situation de gérance, c'est un professionnel qui agit à titre de supérieur immédiat ou hiérarchique au sens des conventions collectives.

PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE						
N.D.	1	2	3	4	5	6

(4) Certains ministères ou organismes sont dans l'incapacité de répondre aux questions posées car les données ne sont pas disponibles. Dans certains cas, leur création récente, l'absence d'une telle catégorie d'employé, ou la taille de l'organisation explique cette situation.

(5) Selon un des responsables de cette organisation, la notion de professionnel-gérant n'est pas clairement définie dans les organisations, elle est souvent confondue avec celle de chef d'équipe, ou encore de responsable de secteur d'activité. La clientèle visée par cette recherche n'est pas nécessairement identifiée distinctement dans les bilans déposés à l'Office des ressources humaines.

N.B. 22 ministères et 15 organismes ont répondu au questionnaire sur un total de 51 organisations qui ont été contactées à cet effet.

ANNEXE C

Liste des recommandations

Légende

G = Les recommandations qui s'adressent au gouvernement
E = Les recommandations qui s'adressent à l'ENAP
O = Les recommandations qui s'adressent à l'Office des ressources humaines
GE = Les recommandations impliquant l'ENAP et l'administration gouvernementale

RECOMMANDATIONS		PAGE	LÉGENDE
Rec. 1	PAR LE BIAIS DE SESSIONS SPÉCIALES, DE SENSIBILISER LES ADMINISTRATEURS D'ÉTAT ET PRÉSIDENTS D'ORGANISME À L'URGENTE NÉCESSITÉ DE S'IMPLIQUER PERSONNELLEMENT DANS LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.	46	GE
Rec. 2	DE CONFIER LA RESPONSABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU NIVEAU DE CHAQUE UNITÉ ADMINISTRATIVE EN Y IMPLIQUANT NON SEULEMENT LES GESTIONNAIRES CONCERNÉS, MAIS AUSSI LEURS EMPLOYÉS.	47	G
Rec. 3	QUE TOUT EFFORT DE DÉVELOPPEMENT DÉCOULE DU PROCESSUS DE GESTION ET QUE CHAQUE GESTIONNAIRE SOIT CONSIDÉRÉ ET SE CONSIDÈRE COMME UN "DÉVELOPPEUR".	47	G
Rec. 4	QUE LES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT RETENUES DÉCOULENT D'UNE ANALYSE ADÉQUATE DES BESOINS DE L'ORGANISATION ET DES INDIVIDUS QUI Y TRAVAILLENT.	47	G

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 5	QUE LES ORGANISATIONS DÉFINISSENT LE DRH EN TERMES DE RÉSULTATS À PRODUIRE, DE PROBLÈMES À RÉSOUDRE, DE SOLUTIONS À TROUVER ET QUE DE PLUS ELLES L'UTILISENT COMME MOYEN DE RENDRE L'ORGANISATION PLUS PERFORMANTE ET L'INDIVIDU PLUS EFFICACE AU PLAN PROFESSIONNEL COMME AU PLAN PERSONNEL.	48	G
Rec. 6	QUE L'ON PROCÈDE À L'ÉVALUATION CONTINUELLE ET RIGOUREUSE DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITÉ DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS RETENUES EN MATIÈRE DE DRH, DE MÊME QU'À UNE ÉVALUATION TOUT AUSSI RIGOUREUSE DE LEURS EFFETS SUR LA PRODUCTION ET LA CARRIÈRE DES EMPLOYÉS.	49	G
Rec. 7	QUE LA DÉMARCHE EN VUE DE DÉTERMINER LES OBJECTIFS DES ORGANISATIONS ET SURTOUT CEUX DES UNITÉS ADMINISTRATIVES IMPLIQUE L'ENSEMBLE DES TRAVAILLEURS EN LEUR DONNANT LA POSSIBILITÉ DE MANIFESTER LEURS BESOINS ET CEUX DE LEUR UNITÉ DE TRAVAIL.	49	G
Rec. 8	QUE LES ORGANISATIONS NE S'ENGAGENT PAS DANS UN PROGRAMME DE FORMATION SANS S'ASSURER AU PRÉALABLE DE LA POSSIBILITÉ RÉELLE POUR LE PARTICIPANT DE TRANSFÉRER SES NOUVELLES CONNAISSANCE ET HABILETÉS DANS SON TRAVAIL.	60	G

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 9	QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES N'EXIGE PLUS LA PRODUCTION DES PLANS ET BILANS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES, FOURNISSE LE SOUTIEN TECHNIQUE AUX ORGANISATIONS DÉSIREUSES D'ÉTABLIR LEUR PLAN ET BILAN ET ÉLABORE PLUTÔT DES CRITÈRES PERMETTANT DE JUGER DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.	61	O
Rec. 10	QUE LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES SOIENT FIXÉES POUR UNE PÉRIODE DE TROIS ANS SELON LE PROCESSUS DÉCRIT CI-HAUT; QUE CHAQUE EMPLOYÉ À L'INTÉRIEUR DE SON UNITÉ ADMINISTRATIVE SOIT AMENÉ À COLLABORER À L'ÉLABORATION DES BESOINS EN DÉVELOPPEMENT ET QUE, PAR LA MÊME PROCÉDURE, L'ON PRÉVOIE AUSSI UNE PÉRIODE D'ÉVALUATION.	62	G
Rec. 11	QU'À TOUS LES TROIS ANS UN GROUPE DE TRAVAIL PROCÈDE À L'ÉVALUATION DES RÉALISATIONS EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS CHACUN DES MINISTÈRES ET ORGANISMES ET VÉRIFIE À CET ÉGARD L'IMPUTABILITÉ DES SOUS-CHEFS.	63	G
Rec. 12	QUE CHAQUE ORGANISATION DÉVELOPPE DES MÉCANISMES PERMETTANT D'OPTIMISER LES DÉPENSES RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DE RENTABILISER LES COÛTS DE CE DÉVELOPPEMENT.	63	G

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 13	DE NE PAS TENIR COMPTE DES RECOMMANDATIONS 110, 111 ET 114 DE LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LA FONCTION PUBLIQUE.	65	G
Rec. 14	QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES ÉLABORE UNE DÉFINITION CLAIRE D'UN PROFESSIONNEL EN SITUATION DE GÉRANCE ET PRÉCISE LES CONDITIONS QUI DEVRAIENT S'APPLIQUER À CE TYPE DE PERSONNEL.	70	O
Rec. 15	QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES POURSUIVE CETTE ÉTUDE ET DRESSE LE TABLEAU COMPLET DE LA SITUATION DES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE (leur nombre, le nombre d'employés gérés, leur développement et les modes de gestion utilisés).	71	O
Rec. 16	QUE L'OFFICE PROCÈDE À L'EXAMEN DE CE QUI AMÈNE UNE ORGANISATION À IDENTIFIER OU À PERMETTRE UN POSTE DE PROFESSIONNEL EN SITUATION DE GÉRANCE ET DRESSE LE BILAN DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE CETTE CATÉGORIE DE PERSONNEL.	71	O
Rec. 17	QUE DES PROGRAMMES PARTICULIERS DE FORMATION EN GESTION SOIENT MIS SUR PIED POUR LES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GÉRANCE, À MOINS QU'ILS N'AIENT ACCÈS AUX PROGRAMMES DESTINÉS AU PERSONNEL RÉGULIER D'ENCADREMENT.	71	GE

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 18	QU'À CET ÉGARD, L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES JOUE UN RÔLE-CONSEIL ET COORDONNE LES EFFORTS.	72	O
Rec. 19	DE MAINTENIR LE PROGRAMME FORMACADRES SOUS UNE FORME ET À DES CONDITIONS DIFFÉRENTES, ET CE POUR UNE PÉRIODE DE TROIS À CINQ ANS.	79	O
Rec. 20	QUE POUR LA PÉRIODE PRÉVUE À CET EFFET, IL Y AIT UNE DIMINUTION DES ENTRÉES AU PROGRAMME FORMACADRES, SINON UN GEL.	80	O
Rec. 21	QUE LE PROGRAMME FORMACADRES SOIT GÉRÉ CONJOINTEMENT PAR L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES ET UNE INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT;	80-81	GE
	QUE LA PARTIE ACADÉMIQUE À L'INTÉRIEUR DU PROGRAMME NE DÉPASSE PAS UNE ANNÉE;		
	QUE L'ON AUGMENTE LE NOMBRE DE STAGES DANS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES;		
	QUE SOIT NÉGOCIÉE UNE ENTENTE, ENTRE AUTRES AVEC L'ENAP, AUX FINS DE CRÉDITER AUX PARTICIPANTS DE FORMACADRES, 15 CRÉDITS À LA MAÎTRISE;		
	QU'ON ENVISAGE D'AUTRES TYPES DE FORMATION QUE LA MAÎTRISE OU D'AUTRES MODES QUE LA MAÎTRISE À PLEIN TEMPS.		

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 22	QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES ENCOURAGE FORTEMENT LES ORGANISATIONS À SE DOTER DE PROGRAMMES MINI-FORMACADRES ET LES AMÈNE À PROCÉDER À DES ÉCHANGES ENTRE ELLES.	81	O
Rec. 23	QUE L'ON PROCÈDE DANS LES PLUS BREFS DÉLAIS À UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT DES SOMMES INVESTIES DE MÊME QU'À UNE ÉVALUATION DU PROGRAMME FORMACADRES.	81	O
Rec. 24	QUE LE PROGRAMME DE RENOUVELLEMENT DE CARRIÈRE CESSE SES ACTIVITÉS IMMÉDIATEMENT.	85	O
Rec. 25	QU'UNE PÉRIODE DE TRANSITION SOIT PRÉVUE.	86	O
Rec. 26	QU'UN NOUVEAU PROGRAMME RÉPONDE AUX CONDITIONS ÉNUMÉRÉES ET QU'À SON POINT DE DÉPART UNE ÉTAPE D'ÉVALUATION SOIT MISE SUR PIED. LES PROGRAMMES DE RECYCLAGE SERAIENT CONFIÉS À UN ORGANISME EXTÉRIEUR, L'OFFICE SE CHARGEANT DU REPLACEMENT.	87	GE
Rec. 27	QUE L'ON FAVORISE LES ÉCHANGES INTERMINISTÉRIELS.	87	G
Rec. 28	QUE LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ASSOCIÉ AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS COMMUNIQUE AUX PERSONNES CHOISIES LES ATTENTES FUTURES DE LA FONCTION PUBLIQUE À	91	G

		PAGE	LÉGENDE
	SON ENDROIT ET DES INDICATIONS CLAIRES QUANT À SES POSSIBILITÉS FUTURES DE TRAVAIL.		
Rec. 29	QU'IL N'Y AIT QU'UN MODE D'ENTRÉE TANT AU PROGRAMME DE LA MISSION GOUVERNEMENTALE QU'À CELUI DE KINGSTON: CELUI DU CONCOURS.	92	G
Rec. 30	QUE LA SÉLECTION SE FASSE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE AUQUEL, POUR LA CIRCONSTANCE, S'AJOUTERAIT LE DIRECTEUR DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE.	92	GE
Rec. 31	QUE SOIENT ORGANISÉES DES SESSIONS DE RESSOURCEMENT DE COURTE DURÉE À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS D'ETAT. CES SESSIONS POURRAIENT ÊTRE STRUCTURÉES SELON DES FORMULES DIFFÉRENTES, MAIS NE DÉPASSANT JAMAIS UN MOIS.	92-93	GE
Rec. 32	QUE LA MISSION GOUVERNEMENTALE SOIT COMPLÊTEMENT SÉPARÉE DU CEPAQ ET RELÊVE DORÉNAVANT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR LA PARTIE INTERNE ET DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE POUR LA PARTIE EXTERNE.	93	GE
Rec. 33	QUE L'ON UTILISE DIFFÉREMMENT LA MISSION GOUVERNEMENTALE ET QUE SON RÔLE NE SOIT PAS NÉCESSAIREMENT RES-	94	G

		PAGE	LÉGENDE
	TREINT À L'INTÉRIEUR DES CADRES DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE.		
Rec. 34	QUE LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE PRÉCISE DES MANDATS GOUVERNEMENTAUX À LA MISSION ET EN ACCORD AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENAP, S'ENTENDE POUR FIXER UN CERTAIN NOMBRE DE TÂCHES RELEVANT UNIQUEMENT DE SA RESPONSABILITÉ: COLLOQUES, CONFÉRENCES, PROGRAMME D'ACCUEIL OU AUTRES.	94	GE
Rec. 35	QU'AFIN D'ÉTABLIR UNE PERMANENCE ET UNE PLUS GRANDE STABILITÉ À LA MISSION GOUVERNMENTALE, LE RESPONSABLE DE LA MISSION AIT UN MANDAT DE TROIS ANS.	94-95	G
Rec. 36	QUE L'ON ATTACHE UNE GRANDE IMPORTANCE À L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME INDIVIDUALISÉ POUR CHAQUE MEMBRE DE LA MISSION GOUVERNEMENTALE. CE PROGRAMME MIS AU POINT AVANT L'AFFECTATION, DOIT ÊTRE CONÇU AVEC LA PARTICIPATION DU CADRE CONCERNÉ, DU CHEF DE LA MISSION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENAP.	95	GE
Rec. 37	QUE TOUS LES PROGRAMMES DE FORMATION IMPLIQUANT DES CHANGEMENTS DE VALEURS ET DE COMPORTEMENTS SOIENT INTÉGRÉS DANS UN PROCESSUS DE FORMATION CONTINUE.	102	G

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 38	QUE CES PROGRAMMES S'ADRESSENT À TOUTES LES CATÉGORIES DE PERSONNEL ET À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION.	103	G
Rec. 39	QU'ON UTILISE, EN DOTATION, TOUS LES ASPECTS DE LA MOBILITÉ EN VUE DE DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES.	103	G
Rec. 40	QUE LE PROCESSUS DE DOTATION, PAR TOUS LES MOYENS UTILISÉS, VISE L'ENRICHISSEMENT DE LA TÂCHE ET DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE DES CADRES TOUCHÉS.	103	G
Rec. 41	QUE LES SOUS-MINISTRES ET PRÉSIDENTS D'ORGANISMES GÈRENT EUX-MÊMES LEURS CADRES SUPÉRIEURS ET, S'ILS DÉLÈGUENT CETTE ACTIVITÉ, QU'ILS SOIENT À TOUS LE MOINS DAVANTAGE ATTENTIFS À LEUR PLAN DE DÉVELOPPEMENT.	104	G
Rec. 42	QUE LES SESSIONS SPÉCIALISÉES DE FORMATION SE RAPPORTANT AUX SERVICES AUX CITOYENS, COUVRENT AUSSI LA NOTION DE SERVICES AUX CLIENTS.	104	G
Rec. 43	QUE L'ON APPLIQUE IMMÉDIATEMENT LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION SPÉCIALE DE LA FONCTION PUBLIQUE À CET ÉGARD ET QUE L'ON METTE FIN À L'EXISTENCE DU SECRÉTARIAT RESPONSABLE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS.	105	G

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 44	QU'UN PLAN D'IMPLANTATION DE L'IMPUTABILITÉ SOIT PRÉPARÉ ET QU'À CETTE FIN DES SESSIONS SPÉCIALES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION SOIENT MISES SUR PIED DANS CHACUN DES MINISTÈRES ET ORGANISMES.	105	G
Rec. 45	QUE L'ON AJOUTE AUX RESPONSABILITÉS D'UN SOUS-MINISTRE ADJOINT LA RESPONSABILITÉ DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.	106	G
Rec. 46	QUE LE GOUVERNEMENT CRÉE UN COMITÉ DE TRAVAIL POUR PROCÉDER À UNE ÉVALUATION DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET DE SON IMPACT SUR LA FONCTION PUBLIQUE. CETTE ÉTUDE DEVRAIT PERMETTRE ÉVENTUELLEMENT AU GOUVERNEMENT D'INDIQUER SES ATTENTES ET DE PRÉCISER SES LIENS ET SES RAPPORTS AVEC L'INSTITUTION.	106-107	G
Rec. 47	QUE CE COMITÉ SOIT FORMÉ DE CINQ MEMBRES DONT AU MOINS UN SERAIT CHOISI À L'ENAP.	107	GE
Rec. 48	QUE DES PROGRAMMES SPÉCIAUX SOIENT MIS SUR PIED AFIN DE TRAITER LES PROBLÈMES DE MI-CARRIÈRE. CES PROGRAMMES DEVRAIENT ÊTRE ÉLABORÉS CONJOINTEMENT AVEC DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT.	107	GE

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 49	QUE L'OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES PROCÈDE À L'ÉVALUATION DES DÉDOUBLEMENTS ÉVENTUELS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, RECOMMANDE DES MÉCANISMES D'ENTRAIDE ET DE COLLABORATION ET SE FASSE UN POINT D'HONNEUR D'ÉVITER LUI-MÊME DE TELLES SITUATIONS.	108	O
Rec. 50	QU'ANNUELLEMENT L'ADMINISTRATION PUBLIQUE OUVRE SES PORTES À UNE QUINZAINE DE FINISSANTS UNIVERSITAIRES ET QU'IDÉALEMENT, AVANT LEUR ENTRÉE DANS LA FONCTION PUBLIQUE, CES NOUVEAUX ARRIVANTS PROFITENT D'UNE FORMATION SPÉCIALE ASSURÉE PAR L'ENAP.	109	GE
Rec. 51	DE POURSUIVRE L'ENSEIGNEMENT DE LA MAÎTRISE À L'INTÉRIEUR DU RÉSEAU UNIVERSITAIRE MAIS, DE PLACER LE FOCUS DES ACTIVITÉS UNIQUEMENT EN FONCTION DES BESOINS DE L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL.	129	E
Rec. 52	QUE LA MAÎTRISE NE SE DISPENSE QU'À TEMPS PARTIEL.	131	E
Rec. 53	QUE L'ÉCOLE COMMUNIQUE AVEC LES EMPLOYEURS DES CANDIDATS RETENUS, SOLLICITE LEUR COLLABORATION ET, IDÉALEMENT, LEUR OFFRE DE PARTICIPER À L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME INDIVIDUALISÉ DE COURS CORRESPONDANT À LA FOIS AUX BESOINS DE L'ÉTUDIANT	131	E

		PAGE	LÉGENDE
	CONCERNÉ COMME À CEUX DE SON ORGANISATION.		
Rec. 54	QUE L'ENAP INDIQUE SON INTENTION D'ABANDONNER LE MONOPOLE SUR LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE.	133	GE
Rec. 55	QUE DANS LE MÊME TEMPS, L'ENAP VALORISE PAR TOUS LES MOYENS À SA DISPOSITION L'EXPERTISE ET LES COMPÉTENCES À L'INTÉRIEUR DE SES RANGS, PUBLICISE SES SECTEURS D'EXCELLENCE, IDENTIFIE ET CORRIGE SES FAIBLESSES ET PRÉPARE SON PERSONNEL À AFFRONTER CETTE CONCURRENCE.	133	E
Rec. 56	QUE SUR UNE BASE RÉGULIÈRE, DES MODES DE CONSULTATION SOIENT UTILISÉS AFIN DE VALIDER LES ORIENTATIONS DE L'ENAP ET D'ASSURER LA CONCORDANCE DES PROGRAMMES AVEC LES BESOINS DE L'APPAREIL PUBLIC.	136	GE
Rec. 57	QU'UNE POLITIQUE D'ÉQUIVALENCE SOIT ADOPTÉE ET QUE L'ON CONSIDÈRE LA POSSIBILITÉ DE CRÉDITER LES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT À L'INTÉRIEUR DE LA MAÎTRISE.	136	E
Rec. 58	QUE L'ON AUGMENTE LES CRÉDITS ACCORDÉS AU PROJET D'INTERVENTION SANS REPOUSSER L'HYPOTHÈSE D'Y CONSACRER UN TIERS DES CRÉDITS DE LA MAÎTRISE.	136	E

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 59	QUE L'ENCADREMENT DU PROJET D'INTERVENTION SOIT AMÉLIORÉ ET DÉBOUCHE ÉVENTUELLEMENT SUR LA PUBLICATION.	136	E
Rec. 60	QUE L'ÉTUDIANT PUISSE REMPLACER LE PROJET D'INTERVENTION PAR D'AUTRES ACTIVITÉS.	136	E
Rec. 61	UNE MEILLEURE INTÉGRATION DES ACTIVITÉS DES DIFFÉRENTS SECTEURS ET, DE FAÇON PLUS PARTICULIÈRE, UNE ACTION PLUS ÉTROITE ENTRE LES SECTEURS PERFECTIONNEMENT ET FORMATION.	137	E
Rec. 62	QUE L'ON PRIVILÉGIE LA RECHERCHE INSTITUTIONNELLE APPLIQUÉE ET QUE DANS LE PROCESSUS L'ON UTILISE DAVANTAGE LES RESSOURCES PROFESSORALES TOUT EN Y IMPLIQUANT LES ÉTUDIANTS.	139	E
Rec. 63	QUE LES PROJETS D'INTERVENTION, À TOUT LE MOINS QUELQUES-UNS D'ENTRE EUX, SOIENT INTÉGRÉS AU PROGRAMME ANNUEL DE RECHERCHE ET, CONSÉQUEMMENT, BÉNÉFICIENT DE PLUS D'ENCADREMENT.	139	E
Rec. 64	QUE L'ON MODIFIE LE TYPE D'ORGANISATION DE CE SECTEUR D'ACTIVITÉ EN LUI IMPRIMANT UN MODE DE FONCTIONNEMENT PLUS SOUPLE, DAVANTAGE INTÉGRÉ AUX AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE L'ENAP ET COLLÉ AUX BESOINS GOUVERNEMENTAUX EN LA MATIÈRE.	139	E

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 65	QU'IL Y AIT UNE MEILLEURE INTÉGRATION ENTRE LES SECTEURS DE LA FORMATION ET DU PERFECTIONNEMENT TANT AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT QUE DE LA PRÉPARATION DES CONTENUS.	140-141	E
	QUE LE SECTEUR DU PERFECTIONNEMENT RECHERCHE L'AMÉLIORATION CONSTANTE DES CONTENUS ACTUELS ET FAVORISE LES INTERVENTIONS SUR MESURE DANS LES ORGANISATIONS.		
	QUE LE SECTEUR DU PERFECTIONNEMENT, PAR LA MISE SUR PIED DE COMITÉS DE TRAVAIL FORMÉ DE RESSOURCES DES DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉS, DÉVELOPPE DE NOUVEAUX PRODUITS ET REMETTE EN CAUSE LES SESSIONS OFFERTES À LA CLIENTÈLE.		
Rec. 66	QUE L'ENAP PRÉSENTE ANNUELLEMENT UN BILAN DE SES ACTIVITÉS AU PLAN INTERNATIONAL AUX MINISTÈRES CONCERNÉS ET QUE L'ON PROFITE DE CETTE OCCASION POUR LEUR INDIQUER LES DÉBOUCHÉS POSSIBLES, LES INTERVENTIONS SOUHAITÉES ET LES RETOMBÉES ÉVENTUELLES.	147	GE
Rec. 67	QUE L'ENAP ÉTABLISSE DES CRITÈRES DEVANT GUIDER SES CHOIX D'ACTIVITÉS INTERNATIONALES ET QUE CEUX-CI RÉPONDENT À LA MISSION DE L'INSTITUTION.	143	E

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 68	QUE LA SÉLECTION TIENNE COMPTE DE LA PERFORMANCE À L'ENTREVUE, DES CAPACITÉS DE COMPRENDRE OU À TOUT LE MOINS D'APPRENDRE L'ANGLAIS, ET DE LA MAÎTRISE DU FRANÇAIS ÉCRIT ET PARLÉ.	144	E
Rec. 69	QUE LE PROCESSUS DE SÉLECTION VISE À MESURER LE POTENTIEL DE MANAGEMENT CHEZ LES CANDIDATS ET QUE L'ON INVITE DES GESTIONNAIRES EN POSTE À SIÉGER SUR LES COMITÉS DE SÉLECTION.	144	E
Rec. 70	QUE L'ÉCOLE PROCÈDE À UNE ENQUÊTE SUR SES DIPLÔMÉS ET VÉRIFIE LA PROGRESSION DE LEUR CARRIÈRE DEPUIS LEUR DIPLÔMATION, LES ÉTUDES QU'ILS ONT PU COMPLÉTER DEPUIS CE TEMPS EN Y INCLUANT LE RESSOURCEMENT, LA MISE À JOUR ET LEUR MOBILITÉ SECTORIELLE ET INTERSECTORIELLE.	145	E
Rec. 71	QUE L'ÉNAP PRÉVOIT DES PROGRAMMES DE MISE À JOUR À L'INTENTION DE SES GRADUÉS ET QUE L'ON PROFITE DE CES SESSIONS POUR RENOUER DES LIENS AVEC CEUX ET CELLES QUI PEUVENT DEVENIR SES MEILLEURS REPRÉSENTANTS.	146	E
Rec. 72	QUE L'ENAP SE DOTE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT POUR L'ENSEMBLE DES CATÉGORIES DE PERSONNEL TOUT EN PRIVILÉGIANT, DANS UN PREMIER TEMPS, LES CONSEILLERS EN ADMINISTRATION PUBLIQUE.	147	E

		PAGE	LÉGENDE
Rec. 73	QUE L'ENAP ÉTABLISSE UN PROGRAMME D'ÉCHANGES, SANS LIMITER LA FORME DE CEUX-CI, ENTRE L'INSTITUTION ET LA FONCTION PUBLIQUE. CE PROGRAMME, SOUS LA RESPONSABILITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, POURRAIT ÊTRE ÉLABORER AVEC L'AIDE DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ORGANISATION GOUVERNEMENTALE ET ÊTRE SOUMIS AU FORUM DES SOUS-MINISTRES.	148	GE
Rec. 74	QUE L'ENAP OFFRE À L'ENTREPRISE PRIVÉE UN CERTAIN NOMBRE DE SESSIONS ORGANISÉES CONJOINTEMENT AVEC LE MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE.	149	GE

X0025530 4

DATE DE RETOUR

[illegible]			
[illegible]			
MAR 07 [illegible]			

ENAP MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Université du Québec
École nationale d'administration publique